

LES ORGANISATIONS ET LEUR ENVIRONNEMENT

Organisation : unité économique de coordination ayant des frontières identifiables et fonctionnant de façon relativement continue en vue d'atteindre un objectif ou un ensemble d'objectifs partagés par les membres participants. (Claude Ménard)

→ Une organisation rassemble **plusieurs personnes**.

→ Il faut pouvoir la **délimiter**, ce qui est possible **grâce au statut juridique**. Il n'y a pas de **critère purement économique** pour distinguer les organisations.

→ Les **objectifs** d'une organisation peuvent être **très divers**. Il peut exister une classification des organisations par objectifs.

→ Au sein d'une organisation, il peut y avoir une **structure organisationnelle interne**. Les membres de l'organisation ne forment pas un ensemble uniforme, il peut y avoir différentes fonctions, une hiérarchie. Il y a un besoin de **coordination**, de **division du travail**.

Il ne faut pas aborder une organisation comme le produit d'individus isolés ou d'actions individuelles mais plutôt d'actions d'organisation, c'est-à-dire de groupe, qui peuvent avoir une incidence sur la société.

Toutes nos activités s'inscrivent dans une ou plusieurs organisations.

Se pose le problème du rapport entre l'organisation et l'évolution de son environnement.

- Pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés, l'organisation nécessite des **ressources** humaines, matérielles et financières. L'accès à ces ressources peut poser problème dans un **environnement concurrentiel**. L'environnement concurrentiel peut affecter l'organisation même de la société.
- L'organisation est soumise aux évolutions de l'**environnement local, régional et international**. Les **différences entre les territoires** peuvent peser sur les décisions des organisations.
- **L'environnement économique** (conjuncture) influence sur le fonctionnement et les choix des organisations (investissement, embauche...). **Les effets de l'évolution de l'environnement économique ne sont pas homogènes** : un événement néfaste pour une organisation pourra au contraire être très favorable à une autre.
- **L'environnement politique** influence également les organisations, notamment au niveau de la **réglementation**.
- **L'environnement social** : utilisation des ressources humaines, niveau de conflictualité, organisation salariale, règlement des conflits du travail...
- **L'environnement technologique** : disponibilité, accessibilité et niveau de maîtrise des outils technologiques. L'évolution des techniques va affecter les organisations.
- **L'environnement monétaire et financier**.

Perspective libérale (courant économique néoclassique) :

L'environnement constituerait une **contrainte à laquelle les organisations devraient s'adapter**. Les différents éléments de l'environnement évolueraient de façon autonome. Cette thèse est peu convaincante car **les décisions des organisations influent sur l'environnement et vice-versa**.

Optique hétérodoxe :

Les organisations sont des **acteurs actifs** qui peuvent élaborer des **stratégies pour modifier leur environnement à leur avantage**.

Les organisations sont **confrontées les unes aux autres**.

Un de leurs objectifs est de se **mettre à l'abri de la concurrence**.

Première partie : **ESPACE DE LA CONCURRENCE**

L'espace revêt deux dimensions :

- l'espace **géographique**
- l'espace des **interrelations**

Pour la concurrence, doit-on parler d'un espace (optique néoclassique) ou d'espaces (optique libérale)?

Le terme concurrence, très utilisé, reste très flou.

Selon **Fred Marshall**, économiste anglais (Principes d'économie politique, 1890), la concurrence « *c'est, semble-t-il, la lutte de deux personnes renchérissant l'une sur l'autre pour la vente ou l'achat d'un objet* ».

→ Idée de **lutte**, de **confrontation**. L'instrument de la lutte est l'enchère, qui passe par le prix. L'enjeu est **l'appropriation d'un bien et sa conservation**.

→ Optique très ponctuelle et particulière (« deux personnes »).

La concurrence va donner lieu à une conception plus précise.

Chapitre I : LES STRUCTURES DE MARCHÉ :

La concurrence va être décrite et justifiée à partir d'un concept essentiel, celui de **marché**. Un marché peut être configuré de différentes manières.

1) La concurrence pure et parfaite :

A) Le marché :

Léon Walras, économiste français installé en Suisse (Lausanne) est considéré comme l'un des **pères fondateurs de la théorie néoclassique** (dans un but socialisant) et de l'économie pure (abstraite). Sa thèse a été approfondie par V. Pareto.

On parle de marché walrasien. **Le marché n'est pas un lieu, c'est une procédure** (ne pas confondre la notion de marché et la place de marché). Cette procédure est un **préalable aux échanges, aux transactions**. Elle est censée **déterminer** deux valeurs essentielles : **le prix** du bien et **la quantité** de ce même bien qui seront échangés ultérieurement. Ce marché **s'applique à un bien donné**. Cette procédure est aussi censée **déterminer le prix des facteurs de production** : le **travail** (salaire réel, càd exprimé en quantité de biens) et le **capital** (taux d'intérêts).

Le marché est censé **mettre en relation l'ensemble des individus** qui vont **proposer** une certaine quantité d'un bien et d'autres qui vont **demander** une certaine quantité de ce bien.

Cette analyse prend pour **point de départ** la **consommation** : tout le monde est consommateur. On ne distingue donc plus de groupes sociaux mais **deux catégories d'individus** :

- les **consommateurs** (la demande): leurs **besoins** sont **illimités** et **maximalisés** alors que leurs **ressources** sont **limitées** → contrainte budgétaire (dotations initiales : biens, capital, travail).
- Les **entrepreneurs** : ils cherchent à **maximiser les profits** mais sont soumis à une **contrainte technique**. Pour produire la quantité demandée sur le marché, il faut **savoir combiner le travail et le capital**. Cela dépend des techniques de production connues et utilisables. Pour maximiser son profit, l'entrepreneur va choisir la combinaison la plus économique en termes de coûts de production.

Tout individu peut se présenter sur le marché soit comme producteur-vendeur, soit comme acheteur-consommateur, et **changer de catégorie à tout moment**.

Les deux groupes poursuivent les **mêmes objectifs** : **maximiser les profits** et **minimiser les pertes**. Ils sont donc censés réagir de manière similaire aux variations de prix (ce qui ne s'observe pas toujours dans la réalité).

Le modèle repose entièrement sur la **rencontre entre l'offre et la demande** (courbe O et courbe D), c'est-à-dire le **point d'équilibre qui détermine le prix et la quantité qui seront échangés**. On parvient à ce point d'équilibre par **tâtonnements**, sous la direction fictive du commissaire priseur qui organise un système d'enchères. Il enregistre l'offre et la demande pour le premier prix annoncé, puis ajuste progressivement ce prix pour arriver à un équilibre entre l'offre et la demande. La procédure de marché peut alors s'arrêter : le prix, l'offre et la demande sont fixés. La production peut commencer.

Le problème est que **cette théorie ne porte pas sur la production** : chacun peut devenir producteur ou consommateur d'un marché à l'autre. Or cela empêche la constitution d'entreprises pérennes.

D'autre part, pour maximiser sa quantité de biens, le consommateur arbitre entre les différents biens pour répartir les quantités de chaque bien (selon leur prix). Cela implique que les différents marchés devraient fixer leurs prix simultanément et au su des consommateurs. Cela inclut le marché du travail, sur lequel se fixent le prix des ressources et les coûts de production.

Cette théorie de marché est donc **irréaliste** car **impossible à observer**. Le modèle le plus proche était celui de la Bourse, mais le nombre d'intervenants y était limité.

[Certains ont justifié cette théorie par le fait que même si ce marché n'existe pas réellement, les comportements des producteurs et des consommateurs sont effectivement influencés par leur observation les uns des autres.]

B) La concurrence :

La **concurrence**, notamment la concurrence pure et parfaite, est valorisée car c'est une **condition sine qua non du fonctionnement du marché**.

Pour arriver à un point d'équilibre, il faut **plusieurs acteurs**. Il faut donc éviter que les consommateurs ou les entrepreneurs puissent fixer les prix selon leurs propres intérêts, à un niveau différent du point d'équilibre. Il faut **éviter qu'un individu ou un groupe d'individus ait un pouvoir de marché**.

La concurrence permet d'éviter ce genre de situations. On est censé atteindre une **situation où tous les individus ont pu maximiser leurs besoins** (sans que cela se fasse au détriment d'autrui) : l'**optimum social** (intérêt général).

Cette concurrence doit remplir **cinq conditions** sine qua non :

- **homogénéité du bien** : les offres et les demandes doivent porter sur un objet aux **caractéristiques spécifiées, précises et identiques**. Dans ce cas, il ne pourrait pas y avoir de concurrence entre deux constructeurs automobiles par exemple.
- **atomicité du marché** : un intervenant ne doit pas avoir de pouvoir suffisant pour bloquer la procédure de marché. Il faut donc un **grand nombre de demandeurs et un grand nombre d'offres, tous de taille similaire**.
- **transparence du marché** : tous les individus doivent connaître les données du marché, **avoir accès à toute l'information** (tous les prix qui se forment sur tous les marchés) pour prendre ses décisions. Cette information doit être **accessible gratuitement**.

- **fluidité du marché** : il ne doit pas exister de barrières à l'entrée qui empêcheraient un individu d'offrir un bien, ni à la sortie (possibilité de changement d'activité).
- **parfaite mobilité des facteurs de production** : le capital ou le travail peuvent quitter un marché où la demande diminue pour en rejoindre un où elle augmente.

C) La situation de la firme :

Dans cette optique, on prend plus en compte les entrepreneurs que les entreprises. Ceux-ci sont censés proposer une offre, et pour cela prendre deux décisions : le prix de vente et la quantité à produire. Le prix s'impose par la procédure de marché (contrainte). La procédure de marché définit également la quantité globale que devront produire TOUS les offreurs. Chaque entrepreneur a donc une certaine marge de manœuvre concernant les quantités à produire.

a. coût moyen et coût marginal :

Le prix unitaire correspond au prix d'un bien.

Le but de l'entrepreneur est de maximiser ses profits.

Le profit correspond à la différence entre les recettes et les coûts.

Le total des recettes est égal au prix multiplié par la quantité.

Les coûts de production :

- équipement (machines, bâtiment) : coût fixe
- consommations intermédiaires (matières premières, énergie) : coût variable
- travail : coût variable (embauches, licenciements)

Le coût total varie en fonction des quantités produites.

Le profit varie en fonction des quantités produites et vendues.

Coût moyen unitaire = coût total/quantités produites

La différence entre le prix unitaire et le coût unitaire correspond au profit sur un bien.

→ prix unitaire/coût unitaire = profit sur un bien

[cf courbe]

Au début (à partir d'une quantité minimale de production), plus la quantité produite augmente, plus le coût moyen unitaire diminue et donc les profits augmentent. On parle de rendement croissant.

Mais à partir d'un certain point (Q), le coût moyen unitaire augmente car les consommations intermédiaires sont trop importantes. Le profit va donc diminuer. On parle de rendement décroissant.

Cependant, Q n'est pas forcément la solution optimale.

Pour trouver la solution optimale, l'entreprise doit faire appel au coût marginal.

Le coût marginal représente le coût additionnel produit par la fabrication d'une unité supplémentaire du bien considéré. $C_{n+1} - C_n = \Delta C$ (C : coût ; n : quantité de biens)

b. l'équilibre de la firme :

Les quantités qui permettent de maximiser les profits sont celles qui égalisent le prix et le coût marginal, ceci uniquement en situation de rendement décroissant.

La situation de rendement croissant est considérée comme un cas plutôt rare car les entrepreneurs ont tendance à continuer à produire tant que leurs coûts diminuent.

Cependant, Walras a étudié des situations de rendement croissant, dans les activités à réseau (chemin de fer, électricité). Une fois les réseaux installés, plus ils sont utilisés plus les coûts unitaires diminuent. Dans ce cas, Walras préconise la nationalisation, justifiée par un

« monopole naturel ». En effet, une entreprise pourrait facilement empêcher toute concurrence de se développer (barrières à l'entrée).

Le raisonnement en termes de coût marginal n'est **rationnel que s'il se réfère au prix d'équilibre**, ce qui n'est pas forcément observable.

Pour faire apparaître du profit, l'entrepreneur doit choisir la bonne technique de production. Or le fait de **faire des profits autour d'un bien peut attirer de nouveaux offreurs** puisque tous les offreurs sont **censés pouvoir utiliser la même technique de production**. Cette concurrence va faire baisser le prix d'équilibre qui va tendre à se fixer à un point où les quantités produites égalisent le prix, le coût marginal mais aussi le coût moyen. Ainsi le profit va se réduire à zéro.

La concurrence pure et parfaite conduit donc à des profits nuls. La rémunération de l'entrepreneur ne peut alors provenir que de la propriété d'un capital (intérêts).

Cette théorie ne cherche pas à décrire la production mais à **décrire une règle de répartition des biens produits entre le capital et le travail** (entre les intérêts et les salaires).

Les **entreprises tentent des innovations** pour réduire les coûts et donc augmenter les profits.

2) Typologie des structures de marché :

A) les différentes structures :

Il existe des situations différentes de celles de la concurrence pure et parfaite qui sont abordées par effort de réalisme, pour prendre en compte la situation opposée qu'est le monopole. Entre les deux se sont insérées des **situations intermédiaires**.

Demande/Offre	nombreux	plusieurs	deux	un
nombreux	C.P.P.	oligopole	Duopole	monopole
plusieurs	Oligopsone			Monopole contrarié
Deux	Duopsone			
un	monopsone			Monopole bilatéral

En situation de **monopole**, le prix et la quantité qui maximisent le profit sont ceux qui correspondent à l'égalisation du coût marginal et de la recette marginale. Les situations autres que la CPP et le monopole ne permettent pas de déterminer un prix unique.

Duopole : (ex : secteur de l'eau : autrefois Générale des Eaux + Lyonnaise ; aujourd'hui Vivendi Environnement + ?) Il est lié à la théorie des jeux : **chaque « coup » du premier offreur va entraîner celui du deuxième**.

Oligopole : un **nombre limité de firmes domine le marché** (cela n'empêche pas qu'il existe de nombreuses petites entreprises sans influence). Il y a plusieurs « joueurs », ce qui rend leurs comportements plus incertains. Ils peuvent suivre **soit une stratégie de coopération** (qui est normalement la plus avantageuse pour les joueurs), **soit une stratégie d'affrontement**. Ils sont confrontés au « dilemme du prisonnier » : deux malfaiteurs complices sont arrêtés et interrogés séparément. Ils ont deux choix : avouer ou nier. Si les deux nient, ni l'un ni l'autre ne fera de prison (solution optimum de coopération). Mais la police leur propose à chacun le même marché : s'il avoue, il n'aura qu'un an de prison tandis que son complice en aura cinq. Résultat : les deux avouent et écotent finalement de cinq ans tous les deux (choix de la solution la moins avantageuse : affrontement).

Monopsone : (ex : l'Etat est le seul demandeur d'infrastructures routières).

Monopole contrarié : les **demandeurs** peuvent avoir un **certain pouvoir sur l'offre**.

Monopole bilatéral : l'Etat est le seul demandeur de gros matériel militaire, qui est produit par une seule entreprise.

Il y a donc une **multitude de situations** qui s'imbriquent les unes dans les autres puisqu'**une entreprise peut être à la fois demandeur et offreur** et donc dans deux situations de marché différentes.

B) Prix et quantité en situation de monopole :

L'offreur a un pouvoir, qui se révèle seulement apparent. L'hypothèse habituelle est que la **demande s'accroît avec la baisse des prix** (et vice-versa). Cela sous-entend que les **demandeurs** ont le **choix d'acheter ou pas** (même si ce n'est pas forcément le cas : cf pétrole), ce qui **contredit l'idée qu'en situation de monopole l'offreur peut choisir librement la quantité à produire**. La **quantité** et le **prix** sont donc **influencés par le comportement des demandeurs**.

Les couples prix-quantité sont imbriqués dans cette situation (à un prix correspond une quantité). L'offreur va chercher la solution où il **maximise son profit, en comparant les recettes et les dépenses** (l'évolution des recettes et l'évolution des coûts).

[cf graphiques]

La **recette augmente** dans un premier temps **avec l'augmentation du prix, puis elle diminue** (baisse de la demande).

La mise en relation du coût moyen et de la recette moyenne ne permet pas de déterminer la solution optimale. En revanche, la **quantité qui égalise le coût marginal et la recette marginale** (prix) **est celle que doit produire l'entreprise au prix moyen correspondant**. La différence entre le prix moyen et le coût moyen correspond au profit.

Profit = prix moyen/coût moyen

Cette approche n'est valable que si les coûts de revient sont fixés dans une situation de concurrence c'est-à-dire à un prix d'équilibre.

Dans une situation de monopole, il peut se pratiquer des **stratégies de différenciation des prix**. Ex : la SNCF propose des tarifs différentiels selon les périodes (plus cher en période de pointe, pour compenser d'éventuels coûts supplémentaires-mise en place de trains supplémentaires- et surtout inciter les gens à prendre le train en période creuse).

Conclusion :

Dans cette théorie, **ni offreurs ni demandeurs ne sont des acteurs libres**. Leurs choix sont contraints par leurs interactions.

On peut délimiter des **sous-espaces de la concurrence** correspondant à **différentes structures de marché** elles-mêmes définies par un **nombre plus ou moins important d'offeurs et de demandeurs**. L'espace relationnel n'est donc pas identique à celui de la concurrence pure et parfaite (qui implique l'ensemble des individus).

Chapitre II : les champs concurrentiels

Cette analyse permet d'envisager les interrelations entre acteurs comme étant liées à des situations de proximité, ils peuvent poursuivre des **enjeux similaires**. La représentation, les instruments de la rivalité vont changer. Les acteurs vont pouvoir avoir un **rôle actif, pas seulement soumis aux contraintes**. Les relations sont le produit des stratégies.

1) Les critiques de la firme-point :

L'analyse des stratégies d'entreprise a donné lieu à différents travaux.

Une **firme** est une **organisation hiérarchisée** composée d'**individus qui prennent des décisions**.

Selon les néoclassiques, la **combinaison des facteurs de production** se détermine en fonction d'une **courbe de coûts**. La marge de manœuvre de l'entreprise est donc faible. La firme est ainsi ramenée au point de croisement des deux courbes. Cette représentation néoclassique est donc désignée par le terme de « **firme-point** », la firme n'a **pas de consistance**.

Cette vision a donc entraîné un certain nombre de critiques, notamment celles issues des travaux de Ronald Coase (prix Nobel) et Simon.

A) **La firme, organisation et coordination hors-marché :**

Ronald Coase, dans un article de 1937 concernant la nature de la firme, pose la question suivante aux néoclassiques : si le marché est si efficace (il détermine les prix et les quantités qui déterminent à leur tour la combinaison des facteurs de production), pourquoi existe-t-il des entreprises ? Pour justifier l'existence de firmes, Coase ne s'en tient pas à une observation empirique. Il propose une analyse permettant de comprendre pourquoi les entreprises se créent et perdurent.

Pour produire, il faut qu'il y ait **coordination**. L'entrepreneur combine **du travail et du capital**. Les activités des individus constituant le facteur travail doivent être définies et coordonnées (division du travail).

Deux dimensions doivent être distinguées :

- **une partie de cette coordination peut passer par le marché.**

L'agencement d'actions concourant au bien-être collectif **peut se réaliser en partie à travers le système du prix d'équilibre**. Cela reprend en partie la conception d'**Adam Smith** selon laquelle **la recherche par les individus de leur bien-être personnel conduit au bien-être collectif**. Une **coordination inconsciente** s'effectue par les prix.

- **On peut observer une coordination consciente (hors-marché)**, en particulier au sein d'organisations, dans le cadre d'une structure hiérarchisée. Il y a une **organisation consciente des facteurs de production**, de l'organisation des tâches, etc., **pour atteindre des objectifs** (plannification). La **coordination des individus** ne se fait alors pas par les prix mais **par les ordres**. Les **rappports entre les individus ne sont plus marchands** (contrairement à la vision néoclassique de rapports exclusivement marchands entre les individus). Dans une **organisation**, on est **hors de la sphère marchande**.

Pourquoi existe-t-il cette coordination hors-marché ?

Coase remet en cause une des conditions de la concurrence pure et parfaite : la transparence du marché. **Tous les individus ne peuvent pas connaître tous les prix du marché sans coûts**. Les échanges marchands, pour être réalisés, produisent des **coûts de transaction qui s'ajoutent au prix** (frais supplémentaires).

Les coûts de transaction, c'est l'ensemble des **coûts spécifiques liés à la gestion du face à face** entre deux agents engagés dans une relation commerciale.

Ex : coûts de recherche du partenaire (transport entre différents magasins pour comparer les prix), frais de rédaction de contrats entre entreprises, frais de surveillance de la bonne exécution du contrat...

L'existence d'**organisations** se justifie donc par la **volonté d'économiser les coûts de transaction** induits par la coordination par le marché. Dans la **vision néoclassique**, chaque **procédure de marché** exige un **renouvellement de tous les contrats** (travail, etc.) alors que dans le cadre d'une **organisation**, les **contrats sont définis durablement**, ce qui permet de faire des **économies**.

Pourquoi, à l'inverse, existe-t-il encore des transactions commerciales ?

Le fait d'**organiser consciemment les rapports entre les individus** a aussi un coût : ce sont les **coûts d'organisation** (système d'administration, de circulation...). Plus une entreprise grossit, plus ses coûts d'organisation augmentent.

Il faut donc faire une **comparaison entre les coûts de transaction et les coûts d'organisation**. Créer une entreprise ou développer des activités, c'est faire le choix de faire (internalisation de la production), plutôt que de faire faire (externalisation de la production).

On peut donc s'interroger sur la **taille optimale des organisations** : si elle augmentent, les coûts d'organisation augmentent avec ; si elle est trop petite, les coûts de transaction sont importants. Le choix de la **coopération entre entreprises peut réduire les coûts de transaction et de coordination**.

L'intégration verticale consiste à **racheter ou développer l'activité de ses fournisseurs** (en amont) **ou de ses clients** (en aval).

La mutualisation d'entreprises correspond aux accords sur la recherche, aux systèmes communs de réservation...

En modifiant ses limites, l'entreprise modifie l'environnement.

Les travaux de Coase ont des implications importantes puisqu'ils **remettent en cause la concurrence pure et parfaite**.

B) Risques et rationalité limitée :

Simon et **Williamson** vont enrichir l'hypothèse de Coase.

Oliver Williamson reprend et développe l'idée de **coût de transaction** en prenant en compte **d'autres paramètres** pouvant induire des **frais à l'occasion de transactions commerciales** :

- **frais directs** (dépenses)
- **frais liés aux conséquences d'un choix erroné, aux risques**.

La mise en œuvre d'une transaction commerciale est en effet chargée de risques et donc de **dépenses**, soit pour **éviter ce risque**, soit parce qu'**il s'est réalisé** (pannes...).

Ce **risque** renvoie à **deux hypothèses de comportement qui remettent en cause certaines conditions de la concurrence pure et parfaite** (transparence du marché):

- **la rationalité limitée** (hypothèse développée par Herbert Simon) :

Il attaque la nature rationnelle du modèle néoclassique (les individus sont censés être rationnels). **Simon** se demande si, dans la pratique, **les individus ont la possibilité d'être rationnels**, c'est-à-dire de **faire des choix corrects et d'éviter systématiquement les erreurs**. Il remet en cause l'hypothèse d'information pure et parfaite. **Les individus ne disposent pas nécessairement de toute l'information nécessaire** pour agir de manière rationnelle.

Simon distingue **deux formes de rationalité** :

- **la rationalité substantive** : rationalité néoclassique fondée sur **l'hypothèse d'une information pure et parfaite** ; pas d'erreurs possibles.

- **la rationalité limitée** (procédurale) :

L'information est **imparfaite** sous **trois aspects** :

- **L'accès à l'information a un coût**, or tous les individus n'ont **pas forcément les moyens de payer pour l'information** dont ils ont besoin.
- même si on disposait de toute l'information, on n'aurait peut-être **pas les capacités de traitement de cette masse d'information** car **les capacités intellectuelles sont limitées**. Aujourd'hui cette limite peut être contournée grâce aux nouvelles technologies (informatique) mais celles-ci ont un coût très élevé.
- L'hypothèse de la concurrence pure et parfaite implique que **les individus prennent des décisions fondées**, et donc que les **résultats sont connus à l'avance**. Le futur serait connu avec certitude. Or **le futur est plutôt marqué par l'incertitude**. Les **conséquences des choix et décisions restent entachées d'incertitude** et donc de risques.

Cela n'empêche pas que **les individus prennent des décisions** mais ils le font **dans un univers marqué par l'incertitude**. Ils se basent parfois sur un simple pari mais essaient le

reste du temps d'être rationnels. Il s'agit alors d'une **rationalité procédurale** : si l'on est confronté à des problèmes déjà rencontrés dans le passé, on a **tendance à réutiliser les solutions qui s'étaient révélées efficaces**. Les choix et décisions s'inscrivent dans un **processus temporel fait d'essais, d'erreurs, d'ajustements et de résolutions des problèmes**. On met en place des procédures pour évaluer le problème, rechercher les solutions passées, et étudier leur pertinence dans le contexte actuel.

Cette **rationalité** est **limitée** puisqu'on **ne possède pas toute l'information** et que même si on essaie de **limiter l'incertitude, on ne peut pas l'éliminer** : les résultats ne sont jamais garantis à 100%.

Certains éléments du futur peuvent être probabilisables, ce qui n'implique pas pour autant des certitudes mais permet de donner des horizons. D'autres événements sont totalement improbabilisables.

Ces éléments d'incertitude ont des **conséquences importantes dans les choix et les décisions** (investissement, taux d'emploi...).

Selon **Williamson**, ce problème d'incertitude peut **expliquer l'existence d'organisations permettant de faire face à un certain nombre de problèmes** : comme un **ensemble d'individus travaillent ensemble**, il peut se développer des **processus d'apprentissage**. cependant avec la flexibilité de l'emploi, la rotation des salariés, se pose le **problème de la constitution d'une mémoire de l'entreprise**. Les routines codifiées explicitement ou implicitement peuvent être un atout ou un inconvénient : certaines routines continuent à se pratiquer sans qu'on sache pourquoi (cf chimpanzés !) alors qu'elles devraient évoluer.

• **L'opportunisme :**

C'est la deuxième hypothèse développée par Williamson dans le contexte d'une information imparfaite.

Il peut exister des **inégalités entre les individus concernant l'accès à l'information (assymétrie d'information)**. Cela crée des **risques dans les relations marchandes** : dans un rapport contractuel d'échange, l'assymétrie d'information peut **permettre à l'un des deux co-échangistes de ne pas remplir correctement sa part du contrat**, de tricher.

Ex : lors de la vente d'une voiture d'occasion : dans l'optique néoclassique, le prix indique la qualité du bien. Or s'il y a assymétrie d'information, ce n'est pas forcément le cas : des informations peuvent être fausses ou dissimulées. Si le vendeur détient une information que l'acheteur n'a pas, la relation d'échange est biaisée.

L'assymétrie d'information **peut être réciproque** (ex : paiement avec des faux billets).

Si les co-échangistes veulent vérifier la qualité de la transaction, cela a un coût (ex : faire appel à un garagiste).

Cette assymétrie implique **deux types de risques** :

- **la sélection adverse** : un des deux co-échangistes peut faire un **mauvais choix** dès lors que **l'autre masque des informations importantes** qu'il détient.
- **Le risque moral** : l'engagement pris sur l'exécution d'un contrat, en particulier si elle s'inscrit dans la durée, peut ne pas être respecté par l'individu (ex : réalisation d'une salle de bains par un carreleur avec d'autres matériaux que ceux prévus dans le devis). Il y a un risque moral lorsqu'il est coûteux pour l'autre de remédier à cette incertitude, d'évaluer ce risque.

Une organisation crée des **liens non marchands entre ses membres**, ce qui peut permettre de **réduire ces risques et incertitudes**.

Conclusion générale : Si on renonce à l'hypothèse de l'information pure et parfaite, des problèmes d'incertitudes et de risques apparaissent mais en même temps les choix et les décisions des acteurs dans les organisations retrouvent des degrés de liberté.

Chapitre II : LES DIFFÉRENTS CHAMPS CONCURRENTIELS :

Un **champ** est un espace de **relations** et **d'interrelations** entre des **acteurs différents**. Il y a **plusieurs délimitations possibles** de ces interrelations.

Les rivalités n'existent pas seulement entre les entreprises mais aussi entre d'autres organisations (ex : Eglises).

Ces champs concurrentiels sont construits à partir d'un point de vue très différent de l'approche néoclassique standard. Dans l'hypothèse de la concurrence pure et parfaite, on peut considérer qu'il n'y a qu'un seul champ puisque le point de départ est un bien homogène ; alors que dans l'autre, c'est un **besoin** (qui peut être satisfait par des biens pas forcément homogènes). Cela permet de définir des **champs de nature différente**.

On peut lier les champs à l'analyse de **Michael Porter**, qui a effectué une synthèse de travaux d'économistes et de réflexions de gestionnaires.

En **partant du besoin**, on peut définir **trois grands types de champs** liés à **deux types de problèmes** :

- quelle **définition** (large ou étroite) donner d'un **besoin particulier** ?
- pour satisfaire des besoins, il faut produire des biens et des services grâce à d'autres biens qui n'ont pas de lien avec le besoin d'origine.

La rivalité se développe sous différentes modalités dans **trois types de champs** :

- le **secteur** (délimitation plus réduite des besoins ; concurrents directs)
- la **filière** (biens très différents pour satisfaire le même besoin)
- **l'arène stratégique**

(cf schéma dans doc des 5 forces concurrentielles + article de Brechet)

A) Secteur et industrie :

Le secteur est défini de manières très différentes selon les auteurs. Brechet le définit par exemple comme un marché, ce qui peut prêter à confusion.

1. Le secteur selon Porter :

Un secteur peut être défini comme un **regroupement de biens ou de services similaires permettant de satisfaire un besoin spécifique**. Porter parle de « prestations étroitement substituables ».

On peut aussi le définir comme un **ensemble d'organisations, d'entreprises**, qui proposent un **certain type de biens ou services** permettant de satisfaire un **besoin spécifique**.

C'est un espace d'interrelations plus restreint que la concurrence pure et parfaite.

Les biens sont similaires mais pas homogènes ; il peut donc y avoir **rivalité** mais aussi **coopération** entre les acteurs.

La difficulté réside dans la **délimitation du périmètre d'un secteur** (« marché pertinent »). En effet, un besoin peut être satisfait de façons multiples et parfois très diverses (ex : besoin de transport particulier : voiture ou vélo...). La délimitation est particulièrement difficile concernant les besoins alimentaires ou vestimentaires. **On délimite donc les secteurs au cas par cas**, selon le type d'étude menée par exemple. Les secteurs ne sont **pas définis de manière définitive**.

La rivalité entre les acteurs au sein d'un secteur peut porter sur la **clientèle** (parts de marché). Les instruments de la rivalité ne sont **pas seulement les prix**.

Cette délimitation en terme de secteur produit aussi des **intérêts communs**. Pour augmenter la clientèle globale par exemple, une certaine coopération peut se développer. On n'est donc **pas dans une situation de rivalité systématique** comme dans le cas de la concurrence pure et parfaite.

Une **menace pour un secteur** peut constituer une **opportunité pour d'autres** (ex : le cas de la vache folle a constitué une menace pour les producteurs de viande bovine mais une opportunité pour les producteurs de volaille notamment).

Il peut également se développer des **stratégies de création de menaces pour des secteurs potentiellement concurrents** (ex : exiger une législation plus stricte...).

Au sein d'un secteur, il y a une certaine **différenciation des biens ou services** produits. Il y a donc une **segmentation du secteur**, plus ou moins facile selon les secteurs, et qui vise à **satisfaire des besoins différents**, voire à en **créer de nouveaux**, pour **élargir la gamme de clientèle**. Certains peuvent miser sur la **différenciation** pour atteindre une **situation de monopole** (ex : lancement de l'Espace par Renault).

2. **Secteur et industrie selon l'INSEE :**

Les statistiques de l'INSEE reposent sur deux concepts : la branche et le secteur.

Or le secteur au sens de l'INSEE est très différent de celui de Porter.

L'INSEE introduit donc la notion d'**industrie**, au sens d'**activité de production**. Une industrie se définit par le **croisement de trois critères** (trois éléments communs) :

- **input** (matières premières utilisées pour la production ;
- **technique de production**
- **output** (produit final)

L'Insee élabore des nomenclatures d'activité de production (NAP) à partir de ces critères. Un code APE (activité de production de l'entreprise) est ensuite affecté à chaque entreprise.

Un problème se pose **lorsqu'une entreprise a plusieurs activités de production**, produit plusieurs catégories de biens ou services. Dans ce cas, **il faut définir l'activité principale et les activités annexes** de l'entreprise (par la part des effectifs qui sont affectés à chaque activité par exemple).

En terme de **branche**, on **additionne toutes les productions nationales identiques**, qu'elles viennent de l'activité principale ou annexe des entreprises -production nationale par branche.

En terme de **secteur**, on **additionne toutes les productions** (y compris celles des activités annexes) **des entreprises dont l'activité principale correspond à l'industrie concernée**. Le secteur est donc plus hétérogène.

Ex : L'entreprise A produit 10.000 voitures et 2.000 vélos

L'entreprise B produit 1.000 voitures et 5.000 vélos

	BRANCHE	SECTEUR
VOITURES	10.000+1.000 = 11.000	10.000+2.000 = 12.000
VELOS	2.000+5.000 = 7.000	1.000+5.000 = 6.000

B) Filière et réseau :

Selon **Brechet**, « une **filière** constitue un **ensemble d'activités interdépendantes** au point de vue des aspects technologiques, commerciaux et financiers, qui **contribuent à la mise à disposition d'un produit** » pour une clientèle finale.

Une **filière** est un **ensemble articulé d'activités**, un enchaînement de secteurs dont l'articulation **permet d'obtenir un bien ou un service final** qui permet de **satisfaire un besoin final**. Ce besoin est ciblé précisément.

Cet **enchaînement de secteurs différents** s'explique par la **complexité actuelle des biens**, composés de plusieurs éléments (exploitation des matières premières, transformation des matières premières, fabrication du bien, distribution du bien).

L'articulation de ces activités s'explique par des **interdépendances**, des intérêts communs entre les membres d'une même filière :

- **interdépendance technique** : les **différents composants** du bien final doivent être **compatibles**. Il faut d'une manière générale une **cohérence technique et technologique** au sein d'une économie. L'innovation technique n'est possible que si tous les niveaux de la filière l'appliquent. Il faut des **normes communes**.
- **Interdépendance économique/commerciale** : les **possibilités de vente** d'un secteur **dépendent de celles du secteur aval** et donc en définitive **de la clientèle finale**. Le **chiffre d'affaire** de chaque secteur **dépend du chiffre d'affaire final**. Les ventes finales peuvent

être sujettes à des menaces ou des opportunités qui influent sur l'activité de tous les secteurs de la filière, d'où une coopération. Mais des rivalités peuvent également apparaître au sein de la filière, lorsqu'un secteur en position de force (élément essentiel du produit final) exige une part du chiffre d'affaire plus importante que les autres, par l'augmentation de ses prix.

Un **réseau** est un regroupement d'entreprises au travers d'accords durables. C'est un moyen de réduire les coûts de transaction (ex : partage des dépenses de recherche...). Un réseau peut se constituer au sein d'une filière (économie du coût de négociation des prix). Le réseau présente aussi un intérêt technique et technologique (possibilité d'innovation). Il peut aussi, quand il est international, permettre de mieux cibler les différences culturelles.

C) L'arène stratégique :

C'est un champ qui élargit l'espace des interrelations.

L'arène stratégique peut être définie comme l'ensemble des filières substituables et complémentaires satisfaisant un même besoin de base, ce besoin étant appréhendé de manière très large, globale.

La confrontation de biens ou services extrêmement différents est rendue possible. Mais ces biens peuvent tous concourir à la satisfaction du même type de besoin.

L'arène stratégique prend en compte les substitués, c'est-à-dire les biens ou services qui permettent de satisfaire un même type de besoin d'une manière différente.

Elle inclut également les biens complémentaires, c'est-à-dire les biens qui sont consommés à l'occasion de la consommation d'un autre bien (ex : encre avec le stylo...).

L'arène stratégique permet de confronter des acteurs qui proposent des biens de nature différente destinés à satisfaire un besoin appréhendé plus globalement (ex : alimentation...). Mais il y a là encore un problème de délimitation (ex : doit-on inclure les boissons dans l'alimentation ?...).

C'est un champ qui permet de capter une part plus importante de la clientèle potentielle.

Ex de stratégie d'arène : une entreprise de verre (qui fabriquait donc des contenants) a décidé de se diversifier dans l'alimentation, la boissons (le contenu) en créant le groupe BSN. Il s'agissait d'une diversification vers une production a priori pas liée au même besoin de base. Finalement l'activité verre est devenue marginale, et le groupe est devenu Danone. La logique de diversification par la complémentarité peut se faire vers des biens très éloignés.

D'autres cadres dépassent celui de l'arène stratégique (ex : l'informatique répond à des besoins très variés).

Conclusion de la première partie:

On a délimité les marchés, soit en terme de structure, soit en terme de champ concurrentiel. Il s'agit plutôt d'espaces relationnels. Cet espace a également une dimension géographique. L'internationalisation de la production, le développement des échanges internationaux, a élargi l'espace des interrelations. Le territoire national n'est plus forcément pertinent.

Deuxième partie :

LA DYNAMIQUE CONCURRENTIELLE

Quels sont les enjeux et les moyens de la confrontation, et comment l'éviter ?

Chapitre I :

Perspective néoclassique : les conditions de l'offre et de la demande :

La confrontation peut être influencée par un certain nombre de conditions portant sur l'offre et la demande. C'est une perspective relativement statique, car ces caractéristiques

peuvent être constatées mais pas modifiées par les acteurs. Cette représentation va à l'encontre de l'idée de dynamique.

L'approche néoclassique est centrée sur un bien.

Les structures de marché sont différenciées selon le nombre d'offreurs et de demandeurs. Le prix est le moyen d'ajuster l'offre et la demande.

Section 1 : L'offre :

Un certain nombre d'éléments peuvent avoir une incidence sur le nombre d'offreurs :

• Caractéristiques du processus de production :

Une entreprise doit combiner les facteurs de production, travail et capital, le capital pouvant lui-même être décomposé en sous-catégories : matières premières, équipement, finances.

- Le nombre d'offreurs peut être influencé par la **disponibilité des ressources** (rareté ou abondance). Cependant dans la réalité ce nombre n'est pas statique car les offreurs cherchent à s'accaparer les ressources.
- La **disponibilité en équipement** peut aussi influencer l'offre. Dans l'optique néoclassique, la recherche technologique est un processus scientifique extérieur à l'entreprise, autonome. La **technologie** serait donc accessible à tous (information pure et parfaite). Or la technologie est en réalité l'enjeu de nombreuses rivalités et elle est très fortement encadrée par l'industrie. L'information est protégé par l'industrie, d'où la nécessité de pratiquer la veille technologique ou économique.
- Dans l'optique néoclassique, l'origine du **financement des investissements** est **l'épargne**. si l'épargne augmente, l'investissement et donc l'offre augmentent, et vice-versa. Au contraire, selon Keynes, c'est l'investissement qui détermine l'épargne. Le niveau d'investissement dépend donc des stratégies des acteurs.
- Le niveau de l'offre est aussi déterminé par **le travail** dans sa **dimension quantitative** (main d'œuvre disponible suffisante) et **qualitative** (main d'œuvre disponible formée et compétente dans un certain domaine). Cependant, la dimension qualitative du travail peut dépendre des décisions stratégiques des acteurs et organisations (choix de privilégier telle formation, de limiter telle autre...).

• Caractéristiques du produit :

- la **durabilité du produit** : les produits périssables ne peuvent guère être stockés (produits agricoles par exemple). Le nombre de concurrents est donc limité car plutôt local.
- La **transportabilité du produit** (valeur du produit par rapport au coût du transport) : les produits qui coûtent cher à transporter mais ont un prix de vente faible sont plutôt soumis à une concurrence locale (ex : gravier). Avec le développement du transport frigorifique, l'alimentaire est devenu plus transportable.

• Caractéristiques réglementaires :

Certaines réglementations limitent le nombre d'offreurs (numerus clausus pour les médecins, autorisations pour les bureaux de tabac, monopoles d'Etat...).

Ces réglementations peuvent avoir des effets pervers (barrières à l'entrée) : au nom de la santé publique, de la protection du consommateur, on impose des normes techniques et

sanitaires de plus en plus strictes, et celles-ci peuvent être utilisées pour limiter la concurrence.

Section 2 : La demande :

Dans l'optique néoclassique, seuls les prix peuvent avoir une incidence sur le nombre de demandeurs.

Pour déterminer quelle est la sensibilité des acheteurs aux variations de prix, on dispose d'un indicateur : **l'élasticité-prix**.

E= taux de variation des ventes/taux de variation des prix.

Dans l'optique néoclassique, l'élasticité est négative (puisque la demande varie dans le sens contraire aux prix).

Si l'élasticité tend vers 0, la clientèle est peu sensible aux variations de prix. Plus l'élasticité est élevée (dans le négatif), plus la clientèle est sensible aux variations.

Mais les changements de comportements de la clientèle se font peut-être plutôt par paliers (ex : ils ne modifieront pas leurs achats pour 5% de réduction mais pour 20% oui).

Il peut y avoir des situations de **saturation** (la demande ne peut plus s'accroître), comme dans le cas de l'électroménager (taux d'équipement des ménages). Les ventes sont donc essentiellement basées sur le **renouvellement**. On développe donc des stratégies pour accélérer ce renouvellement, ou on exporte vers des pays pas encore équipés.

Le cycle de vie d'un produit :

Ce schéma est bien sûr caricatural et ne s'observe pas toujours dans la réalité.

Certaines stratégies peuvent privilégier un décollage immédiat, sans passer par une phase prudente de lancement.

L'augmentation des ventes peut aussi conduire à une augmentation de l'offre (sous réserve des barrières à l'entrée). Il n'y a généralement pas **trop de rivalité pendant la phase du décollage** puisque la **demande est forte**.

Certains produits ne passent pas par une phase de maturité avant leur déclin (mode).

Pour ne pas souffrir des effets du déclin, un producteur peut lancer lui-même un **produit de substitution**, qui viendra **remplacer le précédent** (ex : TV noir et blanc remplacée par couleur puis 16/9° puis écran plasma...). Cela doit permettre d'**accélérer le renouvellement des achats**.

Un produit peut être frappé d'**obsolescence morale** (il fonctionne toujours mais n'est **pas compatible avec les nouveaux produits** : ex de l'ordinateur).

Un produit peut être frappé d'**obsolescence physique** (des petits éléments cassent donc on doit changer l'intégralité du produit).

Section 3 : L'ajustement de la dynamique offre/demande :

Si la demande augmente, l'offre peut augmenter de deux manières :

- **en restant inférieure au potentiel de vente** : les stocks sont écoulés à un prix satisfaisant pour les offreurs, mais **la demande n'est pas entièrement satisfaite**. Il n'y a donc **pas de réelle rivalité entre les offreurs**.
- **en dépassant le potentiel de vente** : il y a là un enjeu de **rivalité**, il faut **prendre la clientèle des concurrents** pour réussir à écouler sa production. Il va donc falloir mener des **stratégies de baisse de prix ou de concentration** (avec réduction des capacités productives).

Si la demande se réduit, l'offre doit diminuer puisque ce sont les pertes et non les profits que les entreprises se partagent. Mais cette offre peut diminuer davantage que la demande, ce qui rendra la situation moins difficile.

L'ajustement passe donc aussi par un jeu sur les capacités de production, parfois même avant le jeu sur les prix.

Chapitre II : Rivalités et stratégies concurrentielles : schéma de Porter

Les acteurs élaborent des stratégies constamment et ils sont en relation dans différents types de champs. Ces interrelations ne relèvent pas systématiquement de la concurrence. Il n'y a pas que des stratégies d'affrontement mais aussi des **stratégies de coopération, d'entente ou d'évitement**. Ces stratégies visent à **créer certains avantages** et surtout à **préserver des avantages**.

Porter délimite cinq forces concurrentielles de natures différentes, des rivalités dont les modalités diffèrent et qui ne déclenchent pas des réactions totalement similaires. Il peut y avoir des stratégies de protection, des stratégies de réduction de l'intensité des rivalités ou d'intensification.

Ces forces se développent dans des champs différents. Ces cinq forces sont :

- **la rivalité des concurrents directs**
- **la menace de nouveaux entrants**
- **la pression des substituts**
- **le pouvoir de négociation des fournisseurs**

- le pouvoir de négociation des clients

Section 1 : La rivalité des concurrents directs :

Les concurrents directs sont des offreurs qui produisent des biens étroitement substituables, qui répondent à un besoin défini de manière précise.

Ils peuvent développer des stratégies d'entente pour augmenter leur chiffre d'affaire ou augmenter la clientèle globale. Il faut non seulement réussir à capter de la clientèle (**stratégie de développement**) mais aussi à la conserver (**stratégie de protection**).

On distingue deux aspects de la rivalité :

- les « armes », moyens utilisés
- les facteurs de l'environnement qui peuvent accroître ou réduire cette rivalité.

• Les armes de la concurrence :

- **Le prix** reste une arme possible (hypothèse néoclassique) mais n'est pas systématique.
- **La différenciation** (qui va à l'encontre de l'hypothèse d'une homogénéité du bien dans la CPP) : *innovation* (à condition qu'elle soit difficilement imitable), *marque/réputation* (due à l'innovation ou plus souvent au marketing). C'est un moyen de se protéger des rivaux, mais on observe une généralisation des stratégies de différenciation. La différenciation n'est donc plus un moyen de protection mais un instrument de la rivalité (stratégie plus agressive).
- **La croissance** : absorption ou élimination de rivaux.

Section 2 : La menace de nouveaux entrants :

C'est la possibilité qu'un nouvel acteur pénètre dans le secteur et se mette à offrir des services proches de ceux proposés par les acteurs en place et capte une partie de leur clientèle. C'est une **éventualité** qui est plus forte dans les secteurs en expansion et donc attractifs. Si cette éventualité se réalise, l'entreprise entrante devient un concurrent direct.

Cette menace a des effets sur les comportements des acteurs : ils vont chercher à développer des stratégies tendant à modifier leur environnement.

Cette menace est plus ou moins intense selon qu'il existe ou pas des barrières à l'entrée. Ce sont des éléments ou des dispositifs qui limitent ou empêchent un nouvel acteur d'entrer dans un secteur bien qu'il le souhaite. Les barrières limitent l'intensité de la menace. S'il n'en existe pas ou qu'elles sont faibles, la menace devient plus intense.

Certaines barrières relèvent d'un simple constat, d'autres relèvent des stratégies des organisations (collectives ou non).

Tout élément qui procure un avantage aux entreprises en place (avantage dont ne dispose pas un éventuel nouvel entrant) peut être considéré comme une barrière. Si un entrant est désavantagé par rapport aux entreprises en place, cela le dissuade d'entrer.

Aucune barrière n'est cependant incontournable. Certaines stratégies peuvent tendre à les contourner.

Deux grandes catégories de barrières sont répertoriées :

- les barrières liées aux coûts de production
- les barrières hors-coût

A) Les barrières liées aux coûts de production :

Les entreprises en place peuvent bénéficier de coûts de production inférieurs à ceux d'un entrant potentiel. Celui-ci ne pourra donc pas jouer sur les prix.

- **Les avantages absolus de coûts de production** : ce sont des éléments qui procurent un différentiel avantageux relativement permanent.

Tout un ensemble de ressources rentre dans la catégorie coûts (matières premières, technologies, compétences...).

Dans le cas d'un secteur qui utilise beaucoup de matières premières, les entreprises en place se fournissent auprès des entreprises aux plus bas coûts de production. Le nouvel entrant devra donc se fournir auprès d'une autre entreprise dont les coûts seront peut-être supérieurs. L'accès aux ressources est un élément stratégique et l'existence de différentiels de coûts de production peut constituer un avantage absolu.

Cette barrière peut être contournée par une stratégie d'intégration, de croissance.

- **Les avantages relatifs de coûts de production** : le différentiel est susceptible de se réduire au fil du temps.

Il existe plusieurs catégories d'avantages :

- les économies d'échelle :

Si l'on augmente la production, le coût unitaire de production diminue. Pour cela, il faut disposer de capacités de production (machines, usines). Pour constituer une barrière à l'entrée, ces capacités doivent être excédentaires pour dissuader les entrants potentiels (ex : Rossignol). Cette barrière peut être contournée par des investissements massifs pour accroître les capacités de production, ou par la différenciation (une différence de produit pouvant justifier une différence de prix).

- Les économies d'apprentissage et d'expérience :

C'est la prise en compte de l'effet du temps sur la qualité de la production (apprentissage) et sur la qualité d'organisation (expérience).

L'apprentissage permet une évolution qualitative de la main d'œuvre, le travail est plus habile et plus rapide, le nombre de défauts et la quantité de rebut diminuent (moins de gaspillage, moins de pertes donc baisse des coûts). Si les nouveaux entrants ont les moyens d'attendre, ils peuvent contourner cette barrière, de même qu'en pratiquant une différenciation.

L'expérience permet une amélioration de l'organisation dans son ensemble : amélioration des relations avec fournisseurs et distributeurs (et donc des conditions d'achat et de vente), amélioration de l'organisation interne (répartition des tâches plus efficace, circulation de l'information, réduction des coûts d'administration).

- Les coûts de changement :

Ce différentiel peut subsister ou être contourné. C'est un coût supporté par le client qui souhaite changer de fournisseur. La clientèle des entreprises est en partie captive. Les coûts de changement sont liés aux interdépendances techniques qui peuvent exister (entre certains composants). Certains coûts de changement peuvent être organisés (carte de fidélité...).

B) Les barrières hors-coût :

Ce sont des éléments plus qualitatifs liés :

- **aux possibilités de différenciation des produits** :

Si l'entreprise en place dispose d'une forte *image de marque*, il est difficile d'entrer. Pour contourner cette barrière, l'entreprise peut développer une stratégie de pénétration du secteur se basant sur l'image de marque dont elle dispose dans un autre secteur.

L'entreprise en place peut également développer une stratégie d'*innovation* (difficile à imiter), qui peut elle-même être contrée par une autre innovation.

- **aux accords de coopération durable** : relations avec fournisseurs et clients

- **à la réglementation** : elle peut rendre plus ou moins facile l'implantation dans un

secteur. Ce peut être une réglementation *sanitaire, qualitative* (ex : AOC), une *barrière douanière (tarifaire ou non)*.

- à des **stratégies dissuasives** (menaces plus ou moins directes).

Section 3 : La pression des substituts :

C'est la rivalité d'un bien de nature différente qui peut arriver à satisfaire un même besoin.

Les entreprises en place peuvent développer elles-mêmes des substituts pour accélérer le renouvellement des biens par leur clientèle.

D'autres types d'entreprises peuvent également développer des substituts, ce qui peut être un moyen de contourner les barrières à l'entrée.

La réussite d'un substitut dépend de l'existence ou non de coûts de changement et de l'intérêt de ce substitut.

Section 4 : Le pouvoir de négociation des fournisseurs et des clients :

Cela constitue deux forces concurrentielles : celle des fournisseurs et celle des clients.

L'entreprise est prise entre deux feux mais elle est aussi à la fois fournisseur et cliente.

Les profits doivent être répartis le long de la filière. Les rivalités portent sur cette répartition et s'exercent donc entre des producteurs de biens ou services différents mais complémentaires. Il existe ainsi à la fois une **nécessité de coopération** et une **rivalité** éventuelle. La rivalité s'exerce lors de la transaction commerciale qui fixe le prix (ce n'est pas une situation de concurrence pure et parfaite, simplement une négociation entre deux co-échangistes). Le prix se fixe donc par un **rapport de force**. Le poids de chaque acteur dépend des avantages de chacun, de leur **indépendance** vis-à-vis de l'autre. Plus un acteur est indépendant de l'autre, plus il est en position de force. Etre en situation d'indépendance signifie pour un fournisseur disposer de nombreux débouchés, et pour un client avoir de nombreux fournisseurs.