

**DES STRATEGIES DE RUPTURE A L'HYPERCOMPETITION.
UNE ANALYSE DU GROUPE ANDRE DANS L'INDUSTRIE DES BIENS
D'EQUIPEMENT DE LA PERSONNE**

Pierre JEANBLANC

Responsable du département Economie-Gestion de Supaéro, Toulouse.
Responsable du département Stratégie à l'Ecole Supérieure de Commerce de Toulouse.

Jean-François VERDIE

Maître de Conférence à l'Université des Sciences Sociales de Toulouse.
Professeur de Finances à l'Ecole Supérieure de Commerce de Toulouse

L'observation du contexte concurrentiel de la plupart des secteurs vient remettre en question le paradigme classique de l'économie industrielle selon lequel, au sein d'une industrie, le comportement des acteurs, régulé par le marché en fonction des caractéristiques propres à cette industrie, détermine l'émergence de structures qui doivent contribuer à maximiser le niveau de performances micro-économiques des firmes et, du même coup, le niveau de performance macro-économique des nations.¹

En effet, la situation économique des pays de la Triade ne cesse de se dégrader. Aucun état ne parvient à véritablement endiguer le chômage. Les déséquilibres budgétaires ne peuvent être réduits que par augmentation de la fiscalité et réduction des dépenses des nations, ce qui se traduit notamment par une remise en question des acquis sociaux. Si l'offre augmente qualitativement et quantitativement, elle ne trouve face à elle qu'une demande timide et anxieuse, c'est-à-dire limitée par une propension à épargner excessive. Nous semblons être dans une situation paradoxale dans laquelle la valeur créée par les firmes pour leurs clients n'a jamais été aussi forte, mais dans laquelle les modes de création de cette valeur engendrent les conditions d'une non consommation.

Si les stratégies de croissance mises en œuvre par les firmes de l'après-guerre ont engendré du progrès économique et social jusque dans les années 80, il semble que celles des firmes de la décennie 90 contribuent largement à une dégradation du niveau de performance macro-économique.

L'explication qui nous semble la plus cohérente - ce qui constitue l'objet de cette recherche - réside dans le fait que les nouvelles approches de la stratégie ont permis à des entreprises de pénétrer des secteurs oligopolistiques en brisant les barrières à l'entrée érigées par les firmes

en place mais ne leur ont pas permis de valoriser d'avantages suffisamment significatifs pour déboucher sur un nouvel équilibre de marché.

Dès lors, ces stratégies n'ont contribué qu'à généraliser les structures d'impasse concurrentielles à un nombre croissant de secteurs. En effet, si les positions des firmes en place ont pu être contestables, les marchés concernés n'en ont pas été pour autant contestablesⁱⁱ, les barrières à la sortie étant trop élevées. Bref l'offre augmente avec le nombre d'entreprises, mais l'absence d'avantages compétitifs soutenables ne permet pas à la concurrence de fonctionner, c'est-à-dire d'être prédatrice. Dès lors, les nouveaux entrants ont pu bénéficier de l'avantage de l'attaque en s'appropriant une bonne partie de la rente des oligopoleurs, ce qui a permis de financer le retour sur leur investissement, mais n'ont pas réussi à éliminer les firmes en place. Une fois le butin partagé, que peut-il rester comme richesses dans un secteur où la concurrence devient auto-destructrice, donc non économique, au lieu d'être prédatrice, c'est-à-dire économique car génératrice de rente ?

Les marchés ne se structurent plus, la recherche naturelle de l'équilibre entre l'offre et la demande par l'accroissement de l'intensité concurrentielle ne se traduit plus par un écrémage de l'offre. La concurrence ne fonctionne plus parce qu'elle devient parfaite et elle ne fait que dégrader le niveau de performance des systèmes économiques car elle n'est pas pure, c'est-à-dire oligopolistique. Comme la concurrence ne fonctionne pas, elle se traduit par une véritable déflation sur la plupart des marchés des biens et services. Pour que celle-ci ne se fasse pas à perte, elle doit s'appuyer sur une déflation sur le marché des facteurs de production. Ceci se traduit par un effet revenu qui joue à la baisse sur la consommation qui, venant accroître encore les déséquilibres de marché, pousse les firmes dans la spirale de l'hypercompétitionⁱⁱⁱ. Tout ceci résulte peut-être du fait, comme le souligne M. Porter^{iv}, que ces approches qui ont permis la destruction de la plupart des barrières à l'entrée, relèvent plus de l'opérationnel que du stratégique. La concurrence deviendrait parfaite puisqu'elle ne s'exercerait qu'autour de la maîtrise d'outils de gestion disponibles sur des marchés parfaits et plus par la maîtrise de ressources et de compétences disponibles sur des marchés imparfaits.

Après avoir présenté ce problème sous un angle théorique, nous nous intéresserons à la stratégie du groupe André face à ses concurrents pour montrer l'évolution du secteur des biens d'équipement de la personne vers une situation d'impasse concurrentielle.

I - Logique d'apparition d'une structure d'impasse. Hypercompétition et concurrence monopolistique

A - La démarche stratégique durant les "Trente Glorieuses" : vers la construction d'oligopoles collusifs.

La mission de la stratégie a toujours été, par définition, de permettre à la firme de construire une position forte et défendable sur un secteur en générant de l'imperfection concurrentielle. En effet, la maximisation du profit passe par la détention d'un contrôle significatif des marchés amont et aval de façon à maximiser la valeur ajoutée et, de ce fait, par la détention d'une position monopolistique ou du moins oligopolistique.

La démarche stratégique qui fut massivement appliquée jusque dans les dernières années s'est construite autour du paradigme classique de la contingence. Elle consiste à maximiser la réponse à un ensemble de facteurs clés de succès par la maîtrise des ressources et compétences requises. Par conséquent, les firmes qui parviendront à détenir les actifs stratégiques et à acquérir la plus grande expertise sur les savoir-faire décisifs, se développeront plus vite et mieux que leurs rivales puisqu'elles créeront une valeur supérieure. Ce différentiel dans le contrôle de l'accès aux facteurs de production nécessaires au processus de création de valeur et la maîtrise des compétences requises par le management de ce processus constituera un avantage concurrentiel.

La logique concurrentielle des "Trente Glorieuses" a consisté pour la plupart des entreprises à chercher à se démarquer de leur rivales par la construction et la consolidation d'avantages compétitifs. Cette logique stratégique a permis l'émergence de structures d'oligopoles dans un bon nombre d'industries. En effet, la maximisation de ces avantages permettait simultanément d'éliminer les firmes rivales et de limiter l'arrivée de nouveaux entrants par la construction de barrières à l'entrée. Dans un tel contexte, l'intensité du combat concurrentiel contribuait à une élévation du niveau de concentration car la concurrence était véritablement prédatrice puisque les firmes se battaient sur le même type d'offre, construit autour de processus similaires, avec des méthodes de gestion identiques. Dès lors tout écart dans la maîtrise des avantages compétitifs se traduisait forcément par un accroissement de la variance dans la distribution des parts de marché. Les firmes qui avaient la meilleure maîtrise des compétences pouvaient qu'éliminer celles qui ne l'avaient pas, les condamnant à disparaître ou à se réfugier sur une niche dans la frange de l'oligopole. Une fois l'équilibre du marché atteint, les survivants cessaient le combat pour couler des jours heureux dans un oligopole stabilisé et collusif.

Stabilisé puisque l'industrie était en maturité et que les barrières à l'entrée avaient atteint leur niveau maximum. Les positions occupées ne pouvaient donc être remises en question.

Collusif car, à ce stade final de la concurrence, aucun des survivant ne détient d'avantages compétitifs significatifs sur les autres. Dans ces conditions aucune firme ne déclanchera la moindre action contre ses rivales puisqu'elle sait que celles-ci sont toutes en mesure de riposter dans les mêmes conditions. La perception de cette "interdépendance circulaire"^v génère une collusion tacite entre les acteurs et permet la maximisation des profits joints. C'est-à-dire que le prix et les quantités sont déterminés de la même façon que dans une situation de monopole pur. La rentabilité du secteur est alors maximale. Les oligopoleurs vivent alors de leur rente. Celle-ci sera utilisée pour rémunérer le capital mais aussi pour le reproduire en finançant^{vi} le lancement de nouvelles activités dans lesquelles le même scénario stratégique sera joué.

L'attractivité du secteur pour un entrant potentiel est véritablement forte du point de vue de sa rentabilité, mais extrêmement faible en ce qui concerne les chances d'entrer, compte tenu de la hauteur des barrières qui ont été érigées. En effet la récupération des ressources et compétences manquantes peut constituer en soi un obstacle insurmontable, mais, à supposer que cela soit possible, l'entrée de la nouvelle firme plongerait le secteur dans une crise d'excédent de capacité. Les firmes en place reprendraient immédiatement armes pour chasser l'intrus afin de rétablir l'équilibre du marché. Moins compétitif que les firmes en place, le nouvel entrant aurait tout à perdre dans une attaque frontale.

Durant des années, les oligopoleurs ont confortablement vécu de leurs rentes à l'abri de solides barrières à l'entrée. Pour la seule et unique raison, que durant ces années, aucune firme qui aurait souhaité pénétrer le secteur n'aurait pu penser qu'il était possible de faire autrement que ce qui avait été fait et que ce que faisaient les firmes installées dans l'oligopole. Par conséquent, le marché exerce une fonction régulatrice dès que tous les concurrents, actuels et potentiels, jouent le même jeu, en respectant les mêmes règles. L'adhésion de tous au paradigme de l'adéquation stratégique a permis à la concurrence imparfaite de fonctionner parfaitement. Cependant, même si le niveau de performance économique était loin de son optimum, les politiques expansionnistes des firmes de l'époque ont permis de créer de la croissance, donc de l'emploi, de la richesse, de la consommation et finalement un peu plus de bien-être social.

B - Les nouvelles règles de la stratégie : remettre en question les oligopoles

L'émergence de nouvelles règles construites autour de la notion de stratégies de rupture a permis à un grand nombre d'entreprises de franchir aisément les barrières à l'entrée patiemment construites par les oligopoleurs des années 60.

Le principe de ces stratégies consiste pour une firme à créer elle-même les conditions de sa propre croissance. Par conséquent, dans sa démarche de croissance, elle ne va plus chercher à calquer sa stratégie sur celle des firmes en place, en essayant de faire aussi bien, sinon mieux. Mais elle va inventer de nouvelles règles du jeu concurrentiel, pour lesquelles elle détiendra un avantage, qu'elle cherchera à imposer dans le secteur visé. A une logique adaptative, inexploitable pour pouvoir accéder dans des industries oligopolistiques, les firmes des années 80 ont substitué une approche proactive.

L'objectif de ces nouveaux entrants est de s'approprier la rente de situation détenue par les oligopoleurs. Celle-ci résulte du fait que l'optimum de production dans un oligopole collusif correspond à un niveau de production inférieur à ce qu'il serait en situation plus concurrentielle. Il existe dans ce genre d'industrie une demande solvable non satisfaite que le nouvel entrant peut s'approprier. Pour cela, la concurrence doit être directe afin de satisfaire cette demande latente puis de prendre les clients des firmes en place. Les produits livrés par les entrants doivent donc être d'étroits substituts de ceux des firmes du secteur. Mais conçus sur des offres différentes pour rendre les ripostes inopérantes. L'entrant va chercher le moyen de maximiser les élasticités croisées pour générer un effet volume tout en réduisant les seuils de rentabilité pour permettre à la fois un retour sur investissement plus rapide et pour éviter un excédent de capacité qui plongerait le secteur dans une situation de crise à court terme et détruirai tous les profits latents générés par l'oligopole.

La solution unanimement adoptée consista à proposer le même produit mais avec une valeur supérieure à celle des firmes en place. L'entreprise découvrit alors le client. Pour ce faire, les entreprises ont introduit des effets qualité au sein de secteurs à logique de prix et des effets prix au sein de secteurs à logique de qualité. La logique stratégique développée par les nouveaux entrants a consisté à rendre compatibles les stratégies génériques afin de contourner l'obstacle de la voie médiane dans lequel tant d'entreprises s'étaient préalablement enlisées.

Une réflexion sur les coûts a permis de trouver la solution. En effet, la différenciation est coûteuse en termes de coûts directs. Accroître la qualité dégrade la compétitivité sur les secteurs de volume, agir sur les prix dans les secteurs de spécialisation s'obtient par réduction des coûts, donc de la qualité. D'où nécessairement des situations ambiguës.

Une des idées fortes de cette réflexion consistait dans la prise en compte de la notion de coût global constitué des coûts directs et des coûts cachés. Avec une règle simple. Réduire la qualité, permet de diminuer les coûts directs, mais augmente les coûts cachés. Et réciproquement. Dès lors, mettre en place une stratégie orientée sur le prix peut passer par un effort centré sur la qualité plus qu'il permet de réduire le coût global. Dès lors, l'offre du nouveau concurrent sera supérieure à celle des oligopoleurs puisqu'elle maximisera le différentiel entre la valeur globale du produit perçue par le client et son coût d'acquisition global.

Parallèlement, les firmes en position monopolistique ne sont pas en situation efficaces, ce qui génère des gaspillages et une mauvaise allocation des ressources. Si le coût de production de la qualité est compensé par des économies dans la gestion des processus, la compétitivité par les prix est maintenue, voire renforcée. Le franchissement des barrières à l'entrée s'est essentiellement fait par réinvention de l'offre préexistant sur un secteur et réinvention des processus de création de valeur et des modes organisationnels correspondants.

Ce "réengineering" au sens large a permis aux nouveaux entrants de proposer sur le marché des produits ayant une valeur supérieure, et donc d'être plus compétitifs. Il leur a en outre permis, en agissant sur les charges fixes et les charges variables, de réduire leur seuil de rentabilité, et de ce fait, d'être plus réactifs, plus flexibles, plus mobiles et plus furtifs. Ceci leur a permis d'orienter la compétitivité vers une concurrence sur le mouvement. Il leur a enfin permis de dégager des niveaux de rentabilité économique exceptionnels en augmentant considérablement l'excédent brut d'exploitation (par réduction des charges consécutives aux réaménagements des processus), en réduisant l'actif (par externalisation des phases du processus non créatrices de valeur) en augmentant le chiffre d'affaire (par amélioration de la compétitivité).

L'opérationnalisation de cette stratégie de la valeur s'est déclinée autour de trois grandes logiques, non mutuellement exclusives.

- La première concerne l'optimisation des processus orientée vers une maximisation de l'efficacité des facteurs de production. Le principe est ici de ne pas chercher à produire plus, mais à produire mieux en cherchant à éliminer tous les gaspillages^{vii}. Cette approche renvoie à ce que l'on a appelé le management à la japonaise. Elle a permis de dégager d'énormes gains de productivité par une refonte totale des stratégies industrielles (c'est-à-dire notamment des méthodes de gestion de l'innovation, de gestion de la production, de la logistique et de gestion de l'information)^{viii}. C'est à partir de ce "système qui va changer le

monde” que les industriels japonais ont pu pénétrer l’industrie mondiale de l’automobile et se développer sur les territoires de groupes tels que General Motors, PSA ou Fiat, parmi les constructeurs généralistes, ou que Mercedes, Porsche ou Land Rover, parmi les spécialistes.

- La seconde concerne l’optimisation des processus orientés vers l’optimisation de la plateforme stratégique, c’est-à-dire de l’emploi du stock de ressources et d’aptitudes de la firme^{ix}. Ce n’est pas autour de la gestion de son portefeuille d’activités que va se construire la compétitivité de la firme mais sur celle de son portefeuille de compétences^x. La détention de compétences uniques ou d’une combinaison unique de compétences donne à la firme la possibilité d’accéder à une grande variété de marchés. Les investissements faits sur la gestion des compétences garantissent une augmentation de la qualité en termes d’extension des fonctionnalités. La réinvention des processus autour de ces compétences centrales permet une meilleure efficacité des facteurs employés, de plus, l’application de ces compétences à une large étendue de produits intermédiaires eux-mêmes intégrés dans une large gamme de produits finis permet la valorisation d’économies de champs substantielles. La firme peut alors avoir une stratégie de prix plus compétitive. La valeur livrée au client est alors maximisée. Le franchissement des barrières à l’entrée résulte de ce que le niveau optimal de valeur créée dans une industrie ne dépend pas de la position construite dans cette même industrie. En d’autres termes, l’amortissement des compétences centrales sur un grand nombre d’activités réduit considérablement le seuil de rentabilité au sein de chacune de ces activités.

- La troisième concerne l’optimisation du processus de division du travail au sein de la chaîne de valeur. Le principe consiste ici à externaliser les activités non créatrices de valeur auprès d’un réseau de firmes spécialistes afin de ne se concentrer que sur les activités stratégiques, c’est-à-dire génératrices de valeur^{xi}. De ce fait chaque firme est concentrée sur son cœur de métier. Ceci garantit une qualité maximale des produits. Même si les firmes sont pénalisées par des consommations intermédiaires plus élevées, les économies réalisées sur la construction de l’excédent brut d’exploitation permettent un combat sur les prix tout aussi efficace que s’il y avait intégration totale du processus. Parallèlement la réduction de l’actif qui en découle vient à la fois réduire le montant des charges associées aux amortissements et accroître la rotation de l’actif. Ceci joue sur sa rentabilité économique et de ce fait sur sa capacité à supporter financièrement sa croissance. Cette dématérialisation de l’entreprise lui permet d’échapper aux contraintes de taille associées à l’entrée sur les marchés. C’est le cas de Casio qui a pu entrer sur le marché de Texas Instrument avec une valeur supérieure (plus de fonctionnalités, plus d’innovation, des gammes plus étendues et des prix plus bas) grâce à la

gestion en réseau de son processus de valeur. C'est, dans les mêmes conditions, le cas d'un Nike face à Adidas, d'un Benetton face aux grands du textile, d'un Sidel face aux magnats de la plasturgie.

Grâce à ces trois approches de la stratégie, les entrants potentiels ont pu échapper aux barrières à l'entrée en créant plus de valeur que les firmes en place par la mise en place de processus différents. Elles ont réinventé (G. Hamel (1996)) les secteurs et, de ce fait, elles ont pu prendre de vitesse les firmes en place et solidement s'installer sur les secteurs attaqués.

Ce qui est fondamental, c'est que l'entrée a été possible par l'adoption de nouveaux modes de management construits sur de nouveaux modes de pensée. La question qui se pose alors est de savoir s'ils sont véritablement générateurs d'avantages compétitifs soutenables.

C - Solidité des barrières à la sortie et renforcement des phénomènes d'im-passe : vers une généralisation de l' hypercompétition.

Les firmes des années 80 ont cherché les moyens d'accéder à des secteurs verrouillés. Les modes d'opérationnalisation des stratégies leur ont permis de s'installer sur des secteurs fortement concentrés. Cependant, si les avantages compétitifs qu'elles ont pu valoriser leur ont permis une appropriation d'une bonne partie de la rente des oligopoleurs, celle-ci fut de courte durée, car d'une part aucun des concurrents attaqués n'a disparu et si tous ont souffert, tous se sont adaptés grâce à un puissant benchmarking. Du coup, les marchés ne se rééquilibrent plus car, non seulement l'offre ne diminue pas, mais elle ne cesse de s'accroître.

Ainsi, dans l'automobile, les turbulences engendrées par l'arrivée des firmes japonaises ont entraîné d'énormes pertes chez les constructeurs occidentaux, des restructurations douloureuses, des recentrages à la hâte, des licenciements, des grèves, des investissements massifs, des réorganisations totales, etc Bref tous ont été terriblement déstabilisés mais, curieusement, aucun n'a disparu. Si certaines firmes ont été absorbées (AMC par Crysler, Citroën par Peugeot, Lancia par Fiat et Rover par BMW), les marques et les gammes associées ont été maintenues, restylées et renforcées. Cette concentration des firmes n'a pas engendré de réduction de l'offre. Les nouveaux n'ont pas réussi à prendre la place des anciens, qui se sont adaptés en innovant à leur tour pour essayer de récupérer ce qui leur avait été pris.

On peut d'abord s'interroger sur la quasi absence de disparition des firmes ou du moins des marques, c'est-à-dire l'incapacité du marché à assurer la fonction sa régulation que l'on est censé attendre de lui. Plusieurs explications peuvent être apportées en dehors de celles concernant les barrières à la sortie classiques.

Tout d'abord le poids de l'activité dans le portefeuille de la firme attaquée. Les stratégies d'abandon constituent toujours des solutions de dernier recours compte tenu des risques encourus au niveau global par la cession d'actifs stratégiques. Par ailleurs la taille des firmes attaquées leur a permis de mobiliser les fonds nécessaires à leur réadaptation et au renforcement de leur position par récupération des ressources et compétences manquantes, notamment par cession d'actifs non stratégiques. Les années 80-90 ont marqué l'ère des recentrages.

Parallèlement la taille de ces firmes leur donne un poids suffisant pour agir sur l'équilibre macro-économique de leur pays d'origine. Elles peuvent de ce fait bénéficier de l'aide financière, fiscale et administrative de l'Etat pour rester dans la course. Il est vraisemblable que bon nombre d'entreprises auraient disparu sans ce soutien.

Le poids des clients des firmes attaquées joue aussi un rôle fondamental dans les obstacles à la sortie. Un accroissement de la mortalité dans un secteur se traduit par une augmentation de la concentration et du pouvoir de négociation des survivants. Les clients de ce secteur cherchant à maintenir un équilibre des rapports de force feront tout ce qui est en leur pouvoir pour maintenir l'ensemble de leurs fournisseurs en vie.

Pour ces raisons essentielles, quasiment aucune firme n'a disparu après l'arrivée de nouveaux entrants ou n'a opté pour une stratégie de focalisation. Ceci n'a finalement rien de surprenant. Ce qui l'est plus c'est que toutes se sont adaptées aux nouvelles règles du jeu du secteur en s'alignant sur le niveau de compétence des leaders. General Motors a fait aussi bien que Toyota, Kodak que Fuji, Xerox que Canon, Texas Instrument que Casio, Philips que Sony, Les compétences qui ont nourri les stratégies des nouveaux entrants n'étaient pas génératrices d'imperfection concurrentielle car elle s'appuyaient plus sur des modes de gestion et d'organisation nouveaux que sur la détention d'actifs spécifiques disponibles sur des marchés imparfaits. Ces compétences étant disponibles ou aisément récupérables^{xiii}, les firmes attaquées n'ont donc eu aucun mal à s'aligner sur leurs agresseurs. Le temps d'adaptation nécessaire aux firmes attaquées a permis aux nouveaux entrants de s'installer. On se retrouve donc confronté à un oligopole élargi. En impasse puisqu'aucun ne détient d'avantage soutenable.

Rien ne s'opposerait donc à ce qu'il devienne collusif, si ce n'est que le marché n'est pas en équilibre puisqu'il n'y a pas eu écrémage de l'offre et que la demande n'a pas évolué en proportion. Chaque firme se situe donc en sous-optimum de production. Comme aucune ne peut raisonnablement pas envisager de réduire ses capacités de production pour ne pas

compromettre son potentiel de réactivité, l'excédent ne se résorbe pas. Dès lors l'intensité concurrentielle ne cesse de s'accroître sans pour autant déboucher sur une redistribution durable des parts de marché. L'équilibre des rapports de force entre les concurrents élimine toute éventualité d'attaque frontale par renforcement des actions sur les axes stratégiques actuels. En effet, baisser les prix ou augmenter la qualité sans changer les processus conduirait les firmes à leur perte^{xiii}, puisque la compétitivité serait construite sur la destruction des marges. Les firmes essaient alors d'innover sur leurs processus actuels, voire d'inventer d'autres modèles d'organisation en sachant bien que se différencier par les modes d'opérationnalisation ne peut générer aucun avantage durable. Elles tentent de trouver d'autres logiques de combat, privilégiant la guérilla à l'attaque frontale, préférant générer le désordre et la turbulence dans l'espoir d'en tirer avantage. Elles entrent dans l'ère de l'hypercompétition. La stratégie doit devenir révolutionnaire et s'appuyer sur l'engagement de tous^{xiv}.

Une telle situation peut-elle être viable ? La réponse n'est pas évidente. Il est clair que les firmes n'ont pas encore épuisé toutes les sources d'économies latentes qui leur permettront de rabaisser encore leur seuil de rentabilité par activité et de dégager des marges. La compétitivité peut encore se construire sur cette voie.

Cependant, si la rente était autrefois financée par les clients qui payaient la rareté relative des biens et services livrés par les oligopoleurs, elle l'est actuellement par les fournisseurs puisque c'est sur la productivité des facteurs que se construit la rentabilité des firmes. Cela se traduit par une augmentation croissante de la disponibilité des facteurs sur la plupart des marchés, donc une baisse de leur prix. Dès lors que moins de richesse est distribuée dans le circuit économique, la croissance ne peut que se ralentir, avec ses effets à la baisse sur la consommation et à la hausse sur les excédents de capacité. Les conditions de surgénération de crise semblent être réunies.

Perturbatrice et non prédatrice l'hypercompétition peut apporter une réponse à court terme en permettant une redistribution verticale des richesses. Elle permet une concurrence encore rentable. Cependant, lorsque toutes les ressources disponibles en amont auront été épuisées, de quoi vivront ces firmes enfermées dans un fonctionnement autarcique dans la Triade ?

II - Hypercompétition et stratégie de revitalisation dans le secteur de l'équipement de la personne : le cas du groupe André

On s'attachera dans cette partie à confronter à la réalité d'une situation les idées énoncées dans la première partie. Le Groupe André nous fournit un bon exemple de logique stratégique de construction d'avantages concurrentiels qui n'ont pu être défendus de manière convaincante au cours des dernières années. Nous montrerons alors que la réaction du Groupe est de se recentrer sur son métier de base et de rechercher de nouvelles compétences distinctives par les modes de gestion, ce qui est tout à fait caractéristique d'une situation d'hypercompétition.

A - Le diagnostic stratégique du Groupe André ou comment construire et ne pas défendre ses avantages concurrentiels.

L'historique récent du Groupe André nous aide à saisir comment il a pu construire une position forte sur le secteur de l'équipement de la personne. La croissance sur la période faste (1978-1993) s'est faite essentiellement par croissance externe et rachat de plusieurs marques sans qu'il y ait de véritable motivation stratégique sauf celle de "couvrir tous les segments du secteur de l'équipement de la personne"^{xv}. Etre présent partout, couvrir toute la gamme.

En 1996, le Groupe André peut se résumer à quelques chiffres^{xvi} : 10377 millions de chiffres d'affaires et 918 millions de pertes nettes consolidées. Les ventes sont réalisées à 95% en France; 14 000 personnes ; 2400 magasins ; 14 enseignes dont André, Minelli, Orcade, La Halle aux Chaussures, La Halle aux Vêtements, Spot, Megal1, Chaussland, Verland, Kookai, Carol, Creeks, Liberto, Adolphe Lafont ; 3% du marché français de l'habillement en valeur ; 110 millions d'articles vendus dans le monde chaque année dont 66 millions de paires de chaussures ; 85% des approvisionnements en provenance de l'Union Européenne ; numéro 1 de la distribution de chaussures en France avec 15% des parts de marché en valeur et 17% en volume ; numéro 1 européen ex aequo avec le britannique SEARS.

Fin 1996, la situation financière est des plus difficiles : la rentabilité économique est faible, la rentabilité financière négative, l'endettement à court terme important , le besoin en fonds de roulement est anormalement élevé pour une entreprise dont le métier se définit comme l'achat et la vente de produits d'équipement de la personne.

Quel diagnostic peut-on faire de la situation en cette fin d'année 1996 ?

Tout d'abord, deux critères de segmentation stratégique semblent pertinents : les produits (chaussures, habillement, autres) et les modes de distribution (centre ville et périphérie).

Il s'ensuit que cinq domaines d'activités stratégiques peuvent être distingués : Chaussure en distribution traditionnelle, c'est à dire en centre ville ; Chaussure, distribution en périphérie

(magasins discount) ; Habillement traditionnel, distribution en centre ville ; Habillement en périphérie ; Autres : accessoires, maroquinerie, équipement de la maison.

On constate depuis quelques années une baisse de la demande sur le circuit traditionnel centre ville par effet de substitution vers la distribution moderne en périphérie. Cependant de nouveaux concurrents apparaissent avec un avantage concurrentiel en termes de prix (pays à bas salaires et devises faibles), de nouveaux concepts de distribution et de nouveaux modes de gestion logistique. André n'a pas su trouver les moyens de protéger ces segments. Il en résulte un déséquilibre de marché qui se traduit par un renforcement de l'intensité concurrentielle et une dégradation de la rentabilité du secteur.

Ce déséquilibre apparaît d'autant plus fortement que l'on se situe sur une offre à faible valeur ajoutée, donc un segment à logique de volume dans lequel le prix constitue une variable concurrentielle déterminante.

Sur le segment traditionnel les facteurs clés de succès sont le prix, le nombre de collections par an, la réactivité de la chaîne d'approvisionnement, la marque, le nombre de points de vente et leur localisation, la maîtrise de la fonction achat, la capacité à externaliser les fonctions hors métier. Si l'on compare la position du Groupe André face à ses principaux concurrents concernant la maîtrise de ces facteurs clés de succès dans les segments centre ville, on voit que le Groupe se trouve attaqué sur ses avantages concurrentiels et n'a pas su développer une réponse adéquate. Les conditions de prix sont équivalentes mais au détriment des marges. Le nombre de collections par an reste très inférieur à celui de la concurrence. La réactivité de la chaîne d'approvisionnement est pénalisée par une logistique amont défailante. André dispose d'une forte notoriété mais d'une image de marque peu attractive comparée à Eram par exemple.

Les barrières à l'entrée ont été contournées par les nouveaux arrivants, attirés par la rentabilité du secteur, bien que celle-ci soit en chute de fait de la déflation et de la concurrence par les prix. Le Groupe André, resté sur les mêmes logiques que celles qui avaient fait son succès dans les années 1970, n'a pas pu maintenir sa position car les formes de la concurrence ont évolué vers de nouveaux concepts de distribution (renouvellement accéléré des collections, apparition des néo-succursalistes, ...), vers de nouveaux modes organisationnels (gestion de réseaux, flux tendus, circuits courts). D'où un positionnement concurrentiel inférieur.

Sur les segments de la périphérie, la situation est différente. Le Groupe arrive à se développer alors que la demande globale du segment est en baisse. L'intensité concurrentielle est plus faible : il existe des contraintes réglementaires à l'ouverture de nouveaux points de vente. La

croissance des firmes en place ne peut donc se faire que par croissance externe. Les facteurs clés de succès sont la maîtrise des coûts (achats, logistique, personnel) et le nombre de collections par an. Sur ces deux facteurs, la position d'André est bonne et même supérieure à celle de ses principaux concurrents. Dans l'habillement, en revanche, la maîtrise des facteurs clés de succès est très inférieure à celle de ses concurrents.

Le dernier domaine regroupe des activités dans lesquelles André s'est autrefois diversifié sans véritablement se poser la question de leur intégration dans la logique du groupe. Les positions dans ce segment sont faibles pour différentes raisons : absence de gestion et absence de synergies. Il n'existe pas de cohérence dans l'intégration de ces activités, qui par ailleurs sont génératrices de pertes.

B - Les perspectives du Groupe André début de 1997 : les tentatives de construction d'une nouvelle compétitivité

Quelle que soit la stratégie du Groupe, elle subira de sévères contraintes d'implémentation.

Les contraintes sont d'abord financières. Les ressources sont limitées : le Groupe André a réalisé des pertes de 918 millions de francs en 1996 même s'il faut relativiser fortement ce chiffre^{xvii} ; l'endettement, essentiellement constitué de court terme, reste élevé et la capacité de remboursement est faible compte tenu de la capacité d'autofinancement du Groupe (460 millions de francs en 1996). L'investissement dans le cycle d'exploitation (besoin en fonds de roulement) est totalement anormal pour ce type d'activité. Il devrait être négatif et constituer une ressource dégagée par l'exploitation ; en fait, les stocks trop importants proviennent d'une faible rotation de l'actif. La rentabilité économique se dégrade.

Il se posera donc un problème lié au financement des recommandations : la cession d'activités non stratégiques devient alors inévitable. Notamment : Lafont, Creeks, Liberto, Lamarthe. Mais il ne sera guère facile de réaliser des plus-values avec de telles affaires !

Les contraintes ne sont pas que financières : elles sont également liées aux caractéristiques de toute entreprise familiale, à une direction que l'on peut qualifier d'autocratique, à la présence de "baronnies" au sein de l'entreprise. Les opérationnels sont presque tous des autodidactes, parfaits connaisseurs de la vente plus que du management en situation de crise. Le mode de recrutement des cadres va d'ailleurs dans ce sens. Tout ceci constitue des freins au changement.

Quelles peuvent être dès lors les marges de manœuvre du Groupe André ?

La première des réponses est dans le nécessaire recentrage sur le métier de base du groupe par renforcement des compétences distinctives. D'une part, par externalisation de la production et de la logistique afin de gagner en réactivité et d'abaisser les charges de structure, et d'autre part, par intégration de la gestion de l'information et développement de la politique d'investissements informatiques. Ceci suppose l'abandon des activités non directement liées à la chaussure et à l'habillement, y compris Liberto et Creeks trop orientés sur le négoce. Quitte à réaliser des moins-values.

A partir de là, deux scénarii semblent envisageables pour le Groupe André. Ils se déclinent autour de deux choix de métier.

Premier scénario : se spécialiser dans la distribution moderne de type discount

Ce scénario est radical : les activités de centre ville étant déficitaires, les positionnements concurrentiels étant difficilement récupérables, les synergies avec les activités de périphérie étant quasiment nulles, ces domaines deviennent de facto non stratégiques pour le groupe André. Ils convient donc de s'en dégager. Deux possibilités non exclusives sont alors à envisager : cession des réseaux et des marques et/ou cession du patrimoine immobilier.

Le "cash flow" dégagé par ces cessions pourrait être ajouté au cash flow issu de l'exploitation afin d'être utilisé au renforcement des positions sur les segments de la périphérie et à l'accélération de l'internationalisation entamée en Europe de l'Est et du Sud.

Les limites de ce scénario sont évidentes : cela suppose tout d'abord une remise en cause totale de la stratégie menée jusqu'alors par J.P. Descours. Les baronnies instituées verraient leurs jours comptés. Le Groupe André acceptera-t-il de sortir d'une situation d'impasse en laissant le champ libre à des concurrents comme Eram sur le centre ville. Nous ne le pensons pas. La concurrence prédatrice ne jouera donc vraisemblablement pas et ce pour des raisons d'identité, de culture, et de poids dans le chiffre d'affaires, puisque l'activité centre-ville ne représente que 17% de l'activité globale du groupe.

Deuxième scénario : rester un spécialiste de la distribution multi-enseignes.

Ce deuxième scénario est plus conforme à la logique de l'hypercompétition dans un secteur en déflation. Il s'agit tout d'abord de consolider la position sur la distribution moderne, éventuellement la renforcer par saisie d'opportunités de croissance externe. Il s'agit ensuite de redynamiser les activités de centre ville :

- en termes de rotation des collections, car ce facteur est véritablement le plus important aux yeux d'une clientèle frileuse qui se détournera d'une offre qui ne se renouvelle

pas suffisamment et assez rapidement. Comment faire ? En s'appuyant sur la réorganisation des processus orientés vers le circuit court avec une réelle politique d'achat quitte à envisager un partenariat pour permettre la nécessaire maîtrise des systèmes d'information. La société ZARA, société espagnole de l'habillement peut servir de Benchmark

- en termes de rajeunissement de la marque, c'est Eram qui servira dans ce cas de benchmark.

Dans ce scénario, contrairement au précédent, la conservation de la presque totalité du portefeuille d'activités pose avec acuité le problème du financement des politiques de relance. La situation financière actuelle du Groupe André est fragile. Certaines opérations semblent inévitables : tout d'abord, la restructuration de la dette, ensuite, l'émission d'emprunts obligataires convertibles qui apporterait des capitaux tout en évitant à court terme les risques de dilution liés à une augmentation de capital, enfin, des opérations de lease-back qui permettrait de dégager des liquidités à partir du patrimoine immobilier du Groupe.

Ces solutions doivent s'accompagner d'une véritable révolution au sein du Groupe pour mettre en place les outils de la gestion par la valeur. Il ne faut pas oublier que le Groupe André est coté à la Bourse de Paris, sur le règlement mensuel. Si l'on considère que les marchés financiers sont globalement efficaces, il en résulte que le cours récent du titre André fournit une bonne indication des anticipations des analystes financiers concernant le devenir de l'entreprise. Celui-ci se situait fin 1996 à environ 395 francs pour une valeur intrinsèque du titre de 330 francs environ. Le rapport entre les deux valeurs (valeur de marché/valeur comptable) montre que le marché ne sanctionne pas véritablement la gestion et la stratégie du groupe (rapport situé à environ 1,2). La stratégie de revitalisation est d'ores et déjà anticipée même si les résultats 1996 sont décevants.

CONCLUSION

L'objectif de ce papier était de présenter une application du concept d'hypercompétition. Un seul exemple ne peut suffire à en prétexter la généralisation mais ce concept nous semble suffisamment robuste pour que l'on s'y intéresse de manière approfondie. Les auteurs envisagent d'ailleurs de multiplier les cas d'application sur des secteurs très différents. L'idée centrale est que les avantages concurrentiels dans certains secteurs apparaissent de plus en plus difficilement défendables ; les barrières à l'entrée de ces mêmes secteurs disparaissent mais les barrières à la sortie demeurent, empêchant ainsi les firmes de quitter les domaines. Le

résultat est alors surprenant : la concurrence prédatrice ne peut jouer, toutes les firmes restant en place sans véritablement s'éliminer ; la concurrence se faisant par les modes de gestion.

Jusqu'à quand une telle situation peut-elle durer ? Nous ne prétendons pas répondre à cette question mais le concept d'hypercompétition, forme de concurrence où tous les coups sont permis, nous semble un sujet véritablement d'actualité et digne d'approfondissements ultérieurs.

BIBLIOGRAPHIE

- ARGYRIS C. (1995). *Savoir pour Agir*. InterEditions, Paris.
- BAIN J.S. (1962). "Traits généraux d'un oligopole", *Economie Appliquée*, n°4, 1962
- BAIN J.S. (1956). *Barriers to New Competition*. Harvard University Press, Cambridge.
- BAUMOL W.J. (aug. 1958). "On the theory of oligopoly", *Economica*.
- BAUMOL W.J. (may 1964). "Monopolistic competition and welfare economics", *American Economic Review*.
- BAUMOL W.J., PANZAR J.C., WILLIG R.D. (1982). *Contestable Markets and the Theory of Industry Structure*. Harcourt Brace Jovanovitch, New York.
- BLACK J.A., BOAL K.B. (1994). "Strategic resources : traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage", *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue.
- CHAMBERLIN E.H. (1946). *The Theory of Monopolistic Competition*. Harvard University Press, Cambridge.
- CHAMBERLIN E.H. (1954). *Monopoly and Competition and their Regulation*. MacMillan, Londres.
- CLARK J.M. (june 1940). "Toward a concept of workable competition", *American Economic Review*.
- D'AVENI R. (1995). *Hypercompétition*. Vuibert, Paris.
- DE MARICOURT R. (1993). *Les Samouraïs du Management*. Vuibert, Paris.
- DIERICKX I., COOL K. (1989). "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage", *Management Science*, 35.
- FARKAS G. (1996). *Groupe André. Les cent ans d'une belle aventure*. JC Lattès, Paris.
- GRANT R.M. (1991). "The resource-based theory of competitive advantage", *California Management Review*, 33.
- HAMEL G. (july-aug. 1996). "Strategy as revolution", *Harvard Business Review*.
- HAMEL G. (1991). "Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances", *Strategic Management Journal*, 12.
- HAMEL G., HEENE A. (1994). *Competence-Based Competition*. John Wiley & Sons, Chichester.
- HAMEL G., PRAHALAD C.K. (1994). *Competing for the Future*. Harvard Business School Press, Boston.
- HAMEL G., PRAHALAD C.K. (july-aug. 1991). "Corporate imagination and expeditionary marketing", *Harvard Business Review*.
- HAMMER M., CHAMPY J. (1993). *Le Reengineering*. Dunod, Paris.
- JARILLO J.C. (1988). "On strategic networks", *Strategic Management Journal*, 9.
- JEANBLANC P. (1981). *L'Industrie Européenne des Fibres Synthétiques : La Concurrence Oligopolistique face à la Crise*. Université des Sciences Sociales, Toulouse.
- JOCOUP P., MEYER P. (1996). *La Logique de la Valeur*. Dunod, Paris.
- LEVY D. (1994). "Chaos theory and strategy : theory, application and managerial implications", *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue, 15.
- MACK M. (1997). *Co-Evolution, Dynamique Créatrice*. Village Mondial, Paris.
- MAHONEY J.T., RAJENDRAN PANDIAN J. (1992). "The resource-based view within the conversation of strategic management", *Strategic Management Journal*, 13.
- OHNO T. (1988). *The Toyota Production System : Beyond Large Scale Production*. Productivity Press, Portland.
- OHNO T., MITO S. (1993). *Présent et Avenir du Toyotisme*. Masson, Paris.
- OMAHAE K. (1991). *Le Génie du Stratège*. Dunod, Paris.
- OSBORNE D.K. (aug. 1964). "The role of entry in oligopoly theory", *Journal of Political Economics*.
- PETERAF M.A. (1993). "The cornerstones of competitive advantage : A resource-based view", *Strategic Management Journal*, 14.
- PORTER M. (1986). *L'Avantage Concurrentiel*. InterEditions, Paris.

- PORTER M. (1991). "Towards a dynamic theory of strategy", *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue, 12.
- PORTER M. (nov.-dec. 1996). "What is strategy ?", *Harvard Business Review*.
- PRAHALAD C.K., HAMEL G. (may-june 1990). "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*.
- QUINN J.B. (1994). *L'Entreprise Intelligente*. Dunod, Paris.
- REYNOLDS L.D. (dec. 1940). "Cut-throat competition", *American Economic Review*.
- SERYEX H., AZOULAY H., Le Groupe CFC (1996). *Mettez du Réseau dans vos Pyramides*. Village Mondial, Paris.
- SHANK J.K., GOVINDARAJAN V. (1993). *La Gestion Stratégique des Coûts*. Les Editions d'Organisation, Paris.
- F.M. SCHERER, *Industrial Market Structure and Economic Performance*, Rand Mc Nally, Chicago, 1973
- STALK G., HOUT T. 1992). *Vaincre le Temps*. Dunod, Paris.
- WERNERFELT B. (1984). "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, 5.
- WOMACK J., JONES D. (1996). *Penser l'Entreprise au Plus Juste*. Village Mondial, Paris.
- WOMACK J.P., JONES D.T., ROOS D. (1992). *Le Système qui va Changer le Monde*. Dunod, Paris.

Notes

-
- ⁱ " C'est-à-dire performance en ce qui concerne le niveau de satisfaction qualitatif et quantitatif de la demande, en ce qui concerne l'évolution du revenu par tête, le plein emploi et le niveau de réallocation de la richesse dans le circuit économique", in F.M. Scherer (1973), p.5.
- ⁱⁱ "Un marché contestable est un marché dans lequel les positions des firmes en place peuvent facilement être remises en question par les nouveaux entrants" ... "et dans lequel la sortie est possible car faiblement coûteuse." in Baumol, Panzar & Willig, (1982), p. 349.
- ⁱⁱⁱ "L'objectif est de perturber le statu quo et de prendre l'initiative en créant une série d'avantages provisoires". in R. D'Aveni (1995), p. 11.
- ^{iv} "Imperceptiblement, la gestion opérationnelle a pris le pas sur la stratégie. Plus les entreprises essaient de se battre sur tous les fronts, plus elles semblent s'éloigner de positions concurrentielles viables." in M. Porter, (1996), p. 61.
- ^v Celle-ci renvoie à la capacité d'alignement concurrentiel des oligopoleurs, c'est-à-dire à l'absence d'avantages concurrentiels entre les firmes. Cf. E.H. Chamberlain (1954), J.S. Bain (1962).
- ^{vi} Par ailleurs la forte rentabilité économique dégagée par les oligopoleurs leur permettra d'avoir largement recours aux leviers financiers pour soutenir leur expansion.
- ^{vii} T. Ohno définit sept niveaux de gaspillage qui concernent la qualité du produit, les excédents (stocks, capacités, hommes), la logistique et le temps. Cf. T. Ohno (1988)
- ^{viii} J. Womack & D. Jones (1996), J. Womack, D. Jones & D. Roos (1990), G. Stalk & T.Hout(1990)
- ^{ix} B. Wernerfelt (1984), M. Peteraf (1993), J. Mahoney & J. R. Pandian (1992), Dierick I.& Cool K. (1989), R.M. Grant. (1991).
- ^x G.Hamel & C.K.Prahalad (1994)
- ^{xi} J. C. Jarillo (1988), H. Seryex, H. Azoulay (1996).
- ^{xii} Notamment par le biais d'alliances. Cf. G. Hamel (1991)
- ^{xiii} Comme ce fut les cas à la fin des années 1970 dans l'oligopole des fibres synthétiques où les firmes baissèrent leur prix jusqu'au seuil de fermeture en subissant des pertes mensuelles de plusieurs millions de Francs. (Cf. P. Jeanblanc, 1981)
- ^{xiv} G. Hamel (1996)
- ^{xv} FARKAS, (1996)
- ^{xvi} L'Usine Nouvelle, n°2577, 09/01/97.
- ^{xvii} Ces pertes sont en effet dues à des dotations à provisions pour dépréciations exceptionnelles.