

Ecole des Hautes Etudes Commerciales
EHEC Alger

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme
de master en sciences commerciales**

Option : Management et Entreprenariat

Thème :

**L'impact de la stratégie de développement sur la
compétitivité des entreprises de services**

Etude de cas : Banque Nationale d'Algérie (BNA)

Présenté par :

**Melle BOUAOUINA Hanane
Melle HAMMOUI Sarra**

Encadreur :

**M. Faouzi GHIDOUCHE
Professeur à EHEC Alger**

**6^{ème} Promotion
Juin 2019**

Résumé

Les services sont aujourd'hui un secteur en pleine expansion, à la fois pour des raisons technologiques et pour des raisons économiques. En effet, même si les services se caractérisent par leur aspect intangible, il n'en reste pas moins que les entreprises prestataire de services se trouvent aujourd'hui dans un environnement où la concurrence y est de plus en plus en vive.

D'un autre côté, le secteur bancaire, le pilier économique, demeure un des secteurs compétitif dans chaque pays. Ceci dit, la banque occupe la place centrale et l'activité bancaire reste toujours la base de tout mécanisme financier.

Par ailleurs, en réponse au contexte concurrentiel dans lequel évoluent les banques, se doter d'une stratégie demeure pour ces dernières une des obligations majeures.

Les banques optent donc pour une stratégie qui consiste à exercer plusieurs voire tout le métier bancaire et ainsi renforcer sa compétitivité dans son marché de plus en plus changeant.

C'est dans cette dynamique que la BNA (Banque Nationale d'Algérie), a opéré à l'application d'une stratégie au sens d'un plan définissant les grandes orientations à poursuivre et les plans d'action à entreprendre et ceci afin de concurrencer les autres banques.

Mots clés :

Entreprises de services, compétitivité, stratégie, modes de développement, contraintes au développement, banque, Banque Nationale d'Algérie et analyse stratégique.

Summary

Nowadays Services are a growing sector, both for technological reasons and for economic reasons. Indeed, even if services are characterized by their intangible aspect, the fact remains that service providers are today in an environment where competition is increasingly alive.

The banking sector, the economic pillar, remains one of the competitive sectors in each country. That said, the bank occupies the central place and banking activity remains the basis of any financial mechanism.

Moreover, in response to the competitive context in which banks operate, having a strategy for them remains a major obligation.

Banks therefore opt for a strategy that consists of exercising several or all the banking business and thus strengthen its competitiveness in its increasingly changing market.

The BNA (National Bank of Algeria), has operated to the application of a strategy in the sense of a plan defining the main directions to pursue and the action plans to be undertaken and this in order to compete with other banks.

Keywords :

Servicecompanies, competitiveness, strategy, development methods, development constraints, banking, National Bank of Algeria and strategic analysis.

الملخص:

يعتبر القطاع الخدماتي في وقتنا الحالي قطاع متنامٍ، ذلك لعدة أسباب منها التقنية ومنها الاقتصادية وخاصة بسبب التغيير السريع الذي يشهده المجتمع. في الواقع، حتى لو كانت الخدمات تتميز بجوانبها غير الملموسة، تظل الحقيقة أن مقدمي الخدمات هم اليوم في بيئة تزداد فيها المنافسة.

من ناحية أخرى، يظل القطاع المصرفي، العماد الاقتصادي، أحد القطاعات التنافسية في كل بلد إذ يحتل البنك مكانة مركزية أساسية كما يعتبر النشاط البنكي أساس أية معاملة مالية.

لكن، استجابة للسياق التنافسي الذي تعمل فيه البنوك لا بد من اتباع استراتيجية محكمة تسمح لكل بنك بالتموضع ومجارة هذه المنافسة. فتختار البنوك استراتيجية من شأنها تعزيز قدرتها التنافسية في سوقها المتغير بشكل متزايد.

لذلك يعتمد البنك الوطني الجزائري على تطبيق استراتيجية وفق خطة محكمة تحدد التوجهات الرئيسية وخطط العمل المطلوب تنفيذه من أجل للتنافس مع البنوك الأخرى.

الكلمات المفتاحية:

شركات الخدمات، القدرة التنافسية، الاستراتيجية، طرق التطوير، معوقات التنمية، البنوك، البنك الوطني الجزائري والتحليل الاستراتيجي.

REMERCIEMENTS

Nos remerciements s'adressent en premier lieu à Monsieur GHIDOUCHE Faouzi, notre encadreur, qui nous a aidé à progresser dans notre réflexion grâce à ses conseils, son esprit critique et son soutien tout au long de la réalisation de cette recherche.

Nous remercions également Monsieur CHAALAL Smail en sa qualité de Directeur Général, qui a accepté de nous accueillir au sein de la Banque Nationale d'Algérie, ainsi que tous ses collaborateurs qui nous ont facilité l'accès à l'information et sa structuration, en particulier Madame ATHMANIA Mouna. Nous remercions aussi, nos collègues Monsieur et Madame LAMMALI Ryad & Sonia qui ont manifesté un intérêt considérable pour la présente recherche et n'ont ménagé aucun effort pour nous venir en aide.

Enfin, nous remercions tous les gens qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail de recherche.

Liste des Figures

Chapitre premier :	Page
Figure 1 : Typologie des stratégies.....	14
 Chapitre deuxième :	
Figure 2 : L'analyse compétitivité – performance.....	64
 Chapitre troisième :	
Figure 3 : Organigramme de la BNA.....	69
Figure 4 : L'évolution de la compétitivité avant 1988.....	82
Figure 5 : L'évolution de la compétitivité entre 1988 et 1995.....	83
Figure 6 : L'évolution de la compétitivité après 1995 jusqu'à 2018.....	83
Figure 7 : Le comportement bancaire avant 1988.....	85
Figure 8 : Le comportement bancaire entre 1988 et 1995.....	86
Figure 9 : Le comportement bancaire après 1995.....	86
Figure 10 : L'évolution par objectif « compétitivité ».....	91

Liste des Tableaux :

Chapitre troisième :	Page
Tableau 1 : La position concurrentielle au cours du temps.....	83
Tableau 2 : Comportement stratégique de la BNA par période.....	85
Tableau 3 : La fixation de la stratégie de la BNA par période.....	87
Tableau 4 : L'évolution de la stratégie de la BNA.....	88
Tableau 5 : Les causes de l'évolution de la stratégie de la BNA.....	90

Sommaire

	Page
Introduction générale	02
Chapitre premier. La stratégie de développement des entreprises de services	07
1.1. Concepts clés : Définition et types de la stratégie	09
1.2. Les orientations stratégiques	19
1.3. Les modes de développement des entreprises de services	29
1.4. Les contraintes liées au développement	37
Chapitre deuxième. Contours théoriques de la compétitivité	44
2.1. Définitions de la compétitivité	46
2.2. Les déterminants de la compétitivité	52
2.3. La mesure de la compétitivité	55
2.4. La compétitivité des services	61
Chapitre troisième. L'impact de la stratégie de développement sur la compétitivité de BNA	66
3.1. Présentation générale de l'entreprise (Banque Nationale d'Algérie)	68
3.2. Méthodologie de recherche	78
3.3. Analyse et présentation des résultats de la recherche	82
Conclusion générale	94

Introduction générale

Le monde actuel est marqué par de nombreuses incertitudes, complexités et mondialisation des phénomènes. Un monde où le changement est permanent et où la compétition économique est rude dans l'espace et dans le temps car chaque État et chaque entreprise, se confronte à un environnement dont les mutations ne sont pas toujours facilement identifiables, ni maîtrisables.

A ce stade, l'entreprise doit s'interroger sur son avantage concurrentiel, sa défense et son renforcement. Elle doit donc aussi réfléchir aux décisions stratégiques à prendre pour assurer sa compétitivité. De ce fait, la recherche de la compétitivité dans un environnement, devient un enjeu de base que seule la stratégie peut éclairer et cerner. Face à l'inéluctable mondialisation, la compréhension des fondements de celle-ci et des différents concepts qui lui sont relatifs ainsi que la recherche d'une manière de s'y fusionner et se démarquer, se hissent définitivement au rang des préoccupations majeures pour chaque entreprise.

Cependant, l'étude de l'évolution de l'action stratégique et la tendance actuelle vers la recherche de la compétitivité globale dans l'ère de la méga-concurrence ne peut s'opérer correctement sans la prise en considération des profondes mutations que l'environnement concurrentiel a connu, une prise en considération qui constituera une base inévitable pour mettre en relief l'évolution de la vision stratégique de l'entreprise, une vision qui veut atteindre la compétitivité.

Comme nous l'avons déjà cité, nous remarquons bien que le concept stratégie s'élargit et devient un enjeu qui consiste à rechercher une position favorable dans l'économie, scène où la concurrence se manifeste principalement et ne cesse d'influencer le développement de l'entreprise. La stratégie demeure une base de la réussite ou de l'échec des firmes.

En effet, La stratégie vise l'obtention d'une position rentable et durable au milieu des forces qui définissent le cadre concurrentiel global et où la recherche de la compétitivité est une nécessité.

La bataille de la concurrence est déjà engagée, le souci de compétitivité s'annonce difficile, seules les stratégies gagnantes fondées sur un bon changement pourront relever ce défi. Pour cela, les entreprises doivent apprendre à gérer de manière homogène : leurs ressources financières et humaines, leur système d'information, leur technologie et même leur culture.

Pour réaliser les changements nécessaires, il leur faudra une stratégie très claire tenant compte du contexte particulier de l'entreprise, *«une stratégie qui se nourrit de sa dimension globale de son expérience, de ses compétences et de son état d'esprit¹»*.

D'un autre côté, le secteur bancaire, très marqué par une concurrence accrue, doit aussi se plier à cette injonction. Ainsi, la recherche de la compétitivité en milieu concurrentiel semble devenue le maître mot des dirigeants nationaux et de la politique économique.

En effet, les banques arrivent aujourd'hui à présenter par leur stratégie, leurs rôles et les vocations qui leur sont propres, des indications fiables concernant la bonne (ou mauvaise) santé d'une économie et même à permettre aux investisseurs et aux acteurs économiques d'anticiper leurs actions et bien gérer le mouvement de leurs capitaux, d'où l'importance des établissements bancaires dans l'économie et l'intérêt majeur que leur accordent les autorités publiques.

Pierre angulaire de toute économie, les banques présentent un rôle fondamental par la mise en rapport offreur et demandeur de capitaux. Malgré que ce rôle ait connu plusieurs évolutions, l'activité bancaire reste toujours à la base de tout mécanisme financier. De plus, la place centrale occupée par les banques dans l'économie et le danger de les voir en difficulté ne peuvent laisser insensibles les pouvoirs publics.

Ceci dit, l'évolution des marchés bancaires a changé fondamentalement la nature et la structure du secteur des services financiers. Désintermédiation bancaire, développement des activités financières, implantation de nouvelles technologies, internationalisation et renforcement des fonds propres mentionnés par la réglementation sont les éléments marquants qui ont convergé les banques vers le statut des entreprises. C'est ainsi que leur survie et leur développement passent donc par la recherche d'une compétitivité capable d'assurer cet objectif. Pour cela, les banques sont conduites à se doter des stratégies qui nécessitent une allocation optimale des ressources et un meilleur suivi des mutations de l'environnement.

Ainsi, face aux évolutions intervenues dans un environnement en pleine mutation, l'importance du choix de la stratégie devient primordiale y compris dans le secteur bancaire.

¹ « L'art de l'entreprise globale », « Guide de la mondialisation », édition pitman publishing et village mondial, 1999, p.112.

Nous avons donc jusqu'ici évoqué deux notions essentielles : d'un côté la compétitivité qui se présente comme nécessaire pour les institutions financières et d'un autre côté leurs choix stratégiques.

De plus, la sensibilité à l'environnement caractérise toute entreprise quel que soit son secteur d'activité, elle subit les effets parfois et tente d'influencer son évolution dans d'autres cas. Ce constat est d'autant plus vrai dans le domaine bancaire où la banque est toujours influencée par son environnement et l'objectif « compétitivité » demeure la vision de chaque établissement.

Comment alors envisager la nature de la relation environnement / banque ou plus exactement dans notre cas la relation **compétitivité & stratégie bancaire** ?

C'est pour les raisons évoquées ci-dessus, il nous a semblé intéressant et utile de consacrer cette étude au concept de la stratégie de développement d'une banque dans le secteur public.

De même pour la banque choisie, la Banque Nationale d'Algérie en l'occurrence, cette dernière est une banque qui opérait déjà dans des niches où il y a déjà une obligation d'approfondir son processus de décision stratégique impliquant ainsi des opérations d'investissements nombreuses et importantes. Cette banque compte en profiter de cette relance législative pour développer encore davantage son activité en visant d'autres créneaux du secteur bancaire afin de faire face à la concurrence de toutes les entreprises publiques et privées et ainsi rester compétitive sur son marché.

Dans le même ordre d'idées, notre stage pratique s'est déroulé au sein de la direction générale de la Banque Nationale d'Algérie (BNA). Le choix de la BNA se justifie par le fait qu'elle représente une des institutions les plus importantes du système bancaire et financier algérien.

L'objectif de cette recherche est de déterminer donc l'impact de la stratégie de développement sur la compétitivité de la Banque Nationale d'Algérie (BNA). Surtout, le choix de cette banque renforce cette recherche, puisque la société est entrain de redéfinir sa stratégie à l'échelle nationale afin d'accompagner son développement et être plus performante.

Le présent travail vise donc à répondre à la problématique générale suivante : **quel est le degré d'influence de la stratégie de développement de la BNA sur sa compétitivité dans le marché bancaire ?**

Plus précisément, et à partir de cette problématique, nous allons répondre aux questions suivantes :

- Quels sont les axes du développement de la banque BNA ?
- Quelles sont les principales évolutions de la compétitivité de la BNA ?
- Quelles sont les différentes orientations stratégiques adoptées par la BNA ?

Toujours en rapport avec notre problématique, nous avons émis les hypothèses suivantes :

H1 : L'élaboration de la stratégie participe pleinement à faire évoluer la compétitivité de l'entreprise.

H2 : L'environnement de l'entreprise favorise directement l'existence de la forte liaison entre sa stratégie de développement et sa compétitivité.

H3 : Les analyses menées au niveau des diagnostics stratégiques de la banque, indiquent que le marché bancaire dispose d'un potentiel de croissance important mais insuffisant à terme. Ainsi une stratégie de diversification s'avère nécessaire pour satisfaire les besoins de croissance de l'entreprise et affronter la concurrence.

Pour appréhender cette problématique, nous allons élaborer une étude quantitative qui lie examen des connaissances théoriques et investigation sur le terrain. La finalité de notre recherche s'inscrit dans une démarche déductive qui consiste d'aller du cas général au particulier.

Pour les objectifs de la recherche, la méthodologie sera fondée sur le croisement de diverses sources d'informations.

La recherche documentaire sera aussi privilégiée. En effet, la consultation des différents ouvrages, des travaux scientifiques et académiques ainsi que d'autres documents, va nous permettre de cerner les concepts de base de notre sujet.

Nous aurons aussi recours à l’outil d’observation, ainsi qu’à l’entretien, afin de recueillir les informations et les enseignements auprès des diverses personnes concernées.

Notre présent travail va s’articuler autour de trois grands chapitres. Le premier énoncera la stratégie de développement des entreprises de services. Le deuxième, sera consacré aux contours théoriques de la compétitivité. Et enfin, le dernier chapitre s’adonnera à une expérimentation empirique dans le secteur de service bancaire pour tenter d’apporter des éléments de réponse à notre problématique.

**Chapitre premier : la stratégie de développement des
entreprises de services**

L'entreprise d'aujourd'hui est une structure qui se positionne sur des marchés en perpétuels mouvements. En fonction du contexte, l'entreprise est donc dans l'obligation de déterminer ses axes de développement et les moyens lui permettant de suivre les orientations stratégiques retenues.

A travers une analyse dynamique des différentes ères qu'a traversées l'économie, il s'avère que la stratégie a toujours existé sauf que, ce sont ces contextes qui changent une fois que le client revendique des produits plus performants ou des services meilleurs. Ces derniers sont en pleine mutation et le client détient de plus en plus un pouvoir de décision.

La stratégie est en effet très importante pour l'entreprise dans la mesure où elle détermine non seulement sa pérennité mais également son efficacité et sa rentabilité. Toute entreprise peu importe son secteur économique (primaire, secondaire, tertiaire), préoccupée par les gains de part de marché et la compétitivité se doit de bâtir et d'adopter soigneusement sa stratégie susceptible de la faire distinguer des autres et ainsi l'actualiser au fur et à mesure que les données de son marché changent.

Dans l'élaboration de sa stratégie, l'entreprise doit identifier les facteurs de compétitivité et s'efforcer de les maîtriser mieux que ses concurrents. La stratégie est donc toujours relative elle se mesure aux concurrents. Mais la stratégie est aussi plurielle et multiple, elle ne passe pas par l'application de quelques recettes et ne relève pas d'un calcul ou de l'utilisation automatique de quelques outils. Elle est aussi un espace de liberté pour le dirigeant. C'est pourquoi il s'agit des stratégies de l'entreprise.

Concrètement, l'entreprise doit choisir une stratégie basée sur les éléments qui construisent son avantage concurrentiel, mais d'un point de vue organisationnel elle doit aussi adapter ses structures, ses comportements et sa culture aux transformations imposées par la stratégie ; une stratégie bien conçue mais mal mise en œuvre ou peu soucieuse de la réalité concrète de l'entreprise est condamnée à l'échec.

Dans ce premier chapitre, nous allons d'abord mettre en avant les spécificités de la stratégie des entreprises, et nous aborderons juste après la notion de service et en mettant l'accent sur l'importance de la relation client dans le domaine des services. Nous exposons par la suite les différents types de stratégies ainsi que les orientations stratégiques. Nous

présenterons juste après les modes de développement stratégique en citant les avantages ainsi que les risques que représente chaque mode pour l'entreprise. La dernière partie de ce chapitre sera consacrée aux différents types de contraintes au développement des entreprises de services.

1.1. Concepts clés : Définition et types de la stratégie

1.1.1. Définition de la stratégie :

A travers notre recherche bibliographique, ainsi que nos différentes lectures nous avons rencontré une multitude de définitions de la stratégie. Nous présenterons dans ce qui suit les plus importantes d'entre elles.

La stratégie est une notion militaire, le choix de celle-ci afin de désigner les différentes décisions portant sur l'avenir et la survie et le positionnement d'une entreprise émane du fait que les marchés constituent des lieux de confrontation qui relèvent de la "guerre économique". La sémantique est délicate dans ce domaine, puisque, selon les auteurs, politique et stratégie n'ont pas la même prééminence l'une à l'égard de l'autre.

«Une entreprise a toujours une stratégie, même si elle ne l'exprime pas et même si elle ne s'en aperçoit pas»¹.

La stratégie est définie tel : « un ensemble de critères de décisions permettant de mettre en œuvre la politique générale en définissant des objectifs et des types de moyens à mettre en œuvre. Ces objectifs et ces moyens étant intégrés logiquement et chronologiquement de façon à constituer un plan : le plan stratégique »².

« La stratégie est à la fois un plan organisant et coordonnant les actions, le résultat d'un processus de décision et d'un processus de fonctionnement de l'organisation dans son ensemble »³.

D'après d'autres auteurs la stratégie est aussi définie comme suit :

1 Pierre Conso, « L'entreprise en 20 leçons » édition Dunod, 2006, P.253

2 Rachid M'RABET, « La décision d'investissement de l'entreprise », édition consulting, 2011, P.198.

3 H. Heyvaert, « Stratégie et innovation dans l'entreprise », Louvain, 1973, P.226.

Pour Chandler¹ «La stratégie est la détermination des buts et objectifs à long terme d'une entreprise et le choix des actions et de l'allocation des ressources nécessaires pour les atteindre».

Pour Ansoff² « La stratégie consiste à piloter les modifications de relation du système entreprise avec son environnement et de la frontière de ce système avec ce qui n'est pas lui ».

« La stratégie, face à la concurrence, est une combinaison des objectifs que s'efforce d'atteindre la firme et des moyens par lesquels elle cherche à les atteindre »³.

« La stratégie est l'ensemble constitué par les réflexions, les décisions, les actions ayant pour objet de déterminer les buts généraux, puis les objectifs, de fixer le choix des moyens pour réaliser ces buts, de mettre en œuvre les actions et les activités en conséquence, de contrôler les performances attachées à cette exécution et à la réalisation des buts »⁴.

« La stratégie est la fixation d'objectifs en fonction de la configuration de l'environnement et des ressources disponibles dans l'organisation, puis l'allocation de ces ressources afin d'obtenir un avantage concurrentiel durable et défendable »⁵.

« La stratégie est la direction à long terme d'une organisation »⁶.

Il ressort de ces définitions que le succès d'une stratégie d'entreprise est relatif et non absolu, il se mesure par rapport au succès de la stratégie des concurrents. L'objectif consiste donc à obtenir un avantage concurrentiel, c'est-à-dire à dégager un profit durablement supérieur à celui des concurrents. Cependant, les cas d'entreprises dont la performance reste durablement supérieure au marché restent extrêmement rares.

Ainsi, la stratégie conçue en tant que position ou stratagème s'avère rapidement inadaptée au secteur public. En effet, la stratégie définie en tant que procédure formalisée ayant pour but de produire un résultat articulé sous la forme d'un système intégré de décisions ou bien d'une

¹Chandler, « Strategy and structure », édition MIT Press, 1962, P.274.

²Ansoff., corporate strategy, édition McGraw Hill,1965, P.189.

³PORTER M., *Choix stratégiques et concurrence. Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*, édition Économica, 1982, P. 426.

⁴MARCHESNAY M., *Le Management stratégique*, édition Eyrolles.226.P ,1993 ,

⁵LEROY F., *Les stratégies de l'entreprise*, édition Dunod, Paris, 2012, P. 128.

⁶JOHNSON G., WHITTINGTON R., SCHOLLES K., ANGWIN D., REGNERP. et FRERY F., *Stratégie*, 10e édition, Pearson, 2014, P. 672.

manière plus générale en tant que système global ou modèle rationnel de pilotage encadrant aussi bien les phases de conception, de formulation de la stratégie que celles de mise en œuvre et de contrôle, ne permet pas de traduire la diversité des approches et des modèles du développement stratégique existants.

Après cette multitude de définitions de stratégie il convient maintenant d'aborder la notion de services ainsi que l'importance du relationnel dans le domaine des services et de présenter par la suite les types de stratégie qu'une entreprise puisse adopter.

1.1.2. La notion de services :

Compris dans leur sens le plus large, les services recouvrent un vaste champ d'activités qui va du commerce à l'administration, en passant par les transports, les activités financières et immobilières, les services aux entreprises et aux particuliers, l'éducation, la santé ...etc. C'est le sens généralement donné par les Anglo-Saxons au terme *services*¹.

Notre recours aux services est donc si fréquent, diversifié et quotidien que nous aurions tendance à penser que tout est service (prendre le bus, téléphoner, se rendre chez le médecin, même ceux qui travaillent dans la distribution exercent une activité de service : caissiers, vendeurs, ...etc.). Mais il n'en est rien. Contrairement au produit, un service ne se possède pas : il s'utilise, se loue, s'expérimente et se détruit dès sa « consommation ».

1.1.2.1. Définitions du service :

Pour réussir dans un environnement de services complexe et diversifié, il est nécessaire de bien comprendre les différences essentielles qui existent entre un produit et un service.

Si les services regroupent une large gamme d'activités, tous, sans exceptions, ont des caractéristiques communes² :

- un service est une action ou une prestation offerte par une personne physique ou morale. Bien que le processus puisse être lié à un produit physique, la prestation

¹ DENIS (Lapert) et MUNOS (Annie) : *Marketing des services*, éditions Dunod, 2^{ème} édition, Paris, 2009, P. 12.

² Ibid., P.18-19.

est transitoire, souvent intangible par nature et ne résulte pas de la possession de l'un des facteurs de production ;

- un service est une activité économique qui crée de la valeur et fournit des avantages aux consommateurs à un moment et un lieu donnés pour apporter le changement désiré en faveur du bénéficiaires du service ;
- un service est la mise à disposition d'une capacité technique ou intellectuelle. À la différence d'une activité industrielle, elle ne peut être décrite par les seules caractéristiques d'un bien tangible acquis par le client ;
- les clients obtiennent la valeur des services sans en obtenir la propriété.

Aussi, un service est une activité ou une prestation soumise à un échange, essentiellement intangible et qui ne donne lieu à aucun transfert de propriété. Un service peut être associé ou non à un produit physique¹.

1.1.2.2. Les critères de classification des services :

L'offre d'une entreprise comprend souvent un élément de service qui peut être plus ou moins déterminant. Sur ce critère, nous distinguons cinq situations².

Le pur produit tangible, où l'offre se limite à un bien tangible tel que du savon ou du sel, sans qu'aucun réel service n'y soit attaché.

Le produit tangible accompagné de plusieurs services, où l'entreprise propose alors un produit central entouré de services périphériques. En général, plus un produit est avancé technologiquement (une voiture ou un ordinateur par exemple), plus sa vente dépend de la qualité de la disponibilité des services qui l'accompagnent (présentation, livraison, assistance technique, garantie, ... etc.).

L'hybride qui comprend, à parts égales, une composante produit et une composante service. Par exemple, dans un restaurant, il y a à la fois consommation de nourriture et prestation de service.

¹ KOTLER (Philip), KELLER (Kevin), DUBOIS (Bernard) et MANCEAU (Delphine) : *Marketing management*, éditions Pearson Education, 13^{ème} édition, Paris, 2009, P. 452.

² Ibid., P. 453.

Le service principal accompagné de produits ou services annexes, comme le transport aérien qui se compose d'un service de base (transport) comprenant plusieurs produits complémentaires (nourriture, boissons, journaux). La réalisation de ce service exige l'achat d'un produit très coûteux (l'avion), mais la prestation offerte est un service.

Le pur service, où l'entreprise propose uniquement un service (ce qui correspond au thème de notre recherche). Par exemple, l'assistance d'un avocat, une assurance vie, ... etc. Aucun produit ne l'accompagne.

Compte tenu d'une telle diversité, il est assez difficile de généraliser sur les services à moins d'introduire d'autres distinctions complémentaires. Plusieurs d'entre elles peuvent être employées : l'utilisation d'équipements, le personnel, la personnalisation de la prestation, la nécessité de présence du client, ...etc.

L'importance du relationnel dans le domaine des services :

La relation avec le client est particulièrement importante dans les services, d'autant que les clients ont des attentes de plus en plus précises. Cependant toutes les entreprises de service n'ont pas investi dans la qualité et dans la relation. Les clients se plaignent souvent d'être mal informés par les prestataires ; d'attendre longtemps avant d'être servis ; d'un personnel peu à l'écoute, peu aimable, peu formé. Ils dénoncent aussi, un mauvais accueil téléphonique lorsqu'ils contactent leur fournisseur ; l'absence de réponse lorsqu'ils choisissent l'e-mail ; et des services d'accueil téléphonique automatisés qui les font longuement attendre, et ce à un coût prohibitif.

Ceci pour dire, qu'aujourd'hui il ne suffit pas de faire venir le client au lieu de vente et de susciter l'achat lors de sa première visite ; il est nécessaire pour le commerçant d'arriver à le satisfaire et le faire revenir fréquemment. Pour ce faire, les distributeurs s'intéressent de plus en plus au CRM (Customer Relationship Management)¹ et à la satisfaction du client.

1.1.3. Typologie des stratégies :

¹ Customer Relationship Management (CRM) est une stratégie de gestion des relations et interactions d'une entreprise avec ses clients ou clients potentiels.

Il existe deux types de stratégie que l'entreprise peut adopter, nous allons les détailler comme suit¹ :

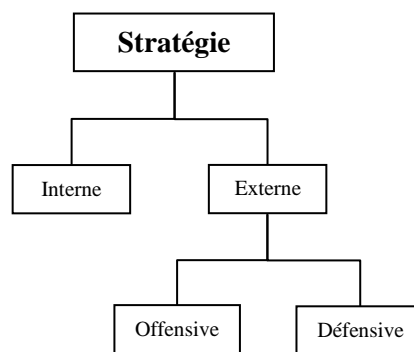


Figure 1 : Typologie des stratégies

1.1.3.1. La stratégie interne (on stratégie d'intégration sociale) :

Cette stratégie présente une base intégrante de la stratégie externe, nous pouvons dire ici que l'accessoire suit le produit, si la stratégie interne est mal réalisée, ses répercussions pèseront sur l'avenir de l'entreprise. Elle porte essentiellement sur la réalisation d'une cohérence entre les parties prenantes internes de l'entreprise et son "fonction - objectif".

La stratégie interne met en relation l'entreprise et ces acteurs internes sur une relation "contribution - rétribution". La contribution est l'apport des individus sous forme de capacité de travail, de savoir et savoir-faire...etc. La rétribution c'est l'entreprise qui la supporte sous forme de salaire, de promotion, de statut social...etc.

Cette relation conditionne le fonctionnement et l'existence même de l'entreprise, en revanche elle confronte des motivations et des aspirations différentes.

¹Sallenave(J.p) : « L'entreprise face à la concurrence », édit organisation, Montréal, 1973, P.197.

La réussite de la stratégie interne résulte, d'une part les équilibres complexes et permanents entre les demandes internes et les pressions externes, et d'autre part des réponses fournies.

Ainsi fait, l'entreprise se permet de contrôler les différents acteurs internes et externes et de tenir un certain pouvoir permettant d'assurer des comportements conformes aux objectifs de la firme.

Afin qu'elle puisse réaliser une stratégie interne et réussir son intégration sociale. L'entreprise utilise des moyens économiques, psychologiques ou bien idéologiques :

- En parlant de moyens économiques, la principale motivation du travail demeure le salaire, son utilité reste d'ordre social et c'est un droit justifié par le sens de droit qui le normalise et le renforce autant que nécessité et tendance sociales et économiques.

- Pour les moyens psychologiques ils représentent des assurances à long terme que l'entreprise établit pour sécurité d'emploi et pérennité du revenu en contrepartie du respect de l'autorité hiérarchique et ses fondements.

- Les moyens idéologiques se rapportent aux moyens psychologiques et les renforcent du fait qu'ils reposent sur des valeurs ambiantes tel la consolidation de la culture d'entreprise qui peut constituer à elle seule un fonnement stratégique.

L'entreprise, autant que système ouvert s'expose à des forces qui lui échappent et se heurte à des contraintes tel que le fonctionnement général de l'environnement économique et concurrentiel qui représente un élément modérateur de la stratégie interne de la firme ainsi que l'environnement interne dans l'image des acteurs participant à l'entreprise peuvent constituer un obstacle durant le processus d'intégration sociale ci tout à titre d'exemple le syndicats et leur politique du partage de la valeur ajoutée.

Cette note de stratégie interne et ce qu'elle impose comme moyens et à ce qu'elle s'expose comme contraintes, génère un processus de marchandage entre l'entreprise et ses acteurs externes d'autre part. Un marchandage difficile mais c'est ce dernier qui assure l'unité de l'entreprise et préserve la raison de son existence.

En outre, la stratégie interne ne constitue qu'un préalable stratégique dans l'existence de l'entreprise et ne la met pas à l'abri de tout problème. La nécessité d'une stratégie externe reste de rigueur.

1.1.3.2. La stratégie externe :

Afin de s'adapter aux changements de l'environnement, l'entreprise doit mettre au point une stratégie externe afin d'assumer les contraintes spécifiques du marché et exercer en pouvoir d'action pour permettre son expansion. Cette double exigence de survie et d'expansion constitue l'essentielle de la stratégie externe de l'entreprise.

De même, la stratégie externe traduit la typologie des relations de l'entreprise avec son environnement externe, qui détermine, à son tour, la latitude d'action réelle dont dispose l'entreprise ainsi que sa marge de manœuvre et de pouvoir dans l'environnement.

Par conséquent, l'entreprise puise dans les logiques d'actions en vue d'élargir son champ d'action ou simplement pour réagir à certaines attaques de l'environnement et essayer de transgresser les contraintes de la domination, de la concurrence et de l'environnement en général.

Une stratégie face à la concurrence (externe), suppose l'adoption d'actions ou de stratégies offensives et défensives pour mettre l'entreprise dans une situation tenable au sein du marché. La stratégie externe est adoptée sous deux formes, elle peut être soit *offensive* soit *défensive* :

1.1.3.2.1. La stratégie offensive :

La stratégie offensive joue un rôle actif dans la mise en relations des objectifs internes de dirigeants et leur volonté de modifier les contraintes de l'environnement et agir dessus. Elle comprend les différentes stratégies de croissance, de domination du marché et de pouvoir de façon générale.

Les données d'une stratégie offensive sont basées sur ¹ :

¹ A. Desreumaux, « stratégie », édition DALLOZ, Lille, 1993, P.188.

Un objectif de croissance : son objet réside dans l'accélération de la croissance et l'élargissement de la zone d'influence. La croissance se manifeste par l'augmentation des volumes d'activité, du chiffre d'affaires. Sa réalisation passe par une meilleure utilisation des capacités de production qui est le résultat d'une augmentation des parts de marché du à une conjoncture de caractère générale ou spécifique au produit, soit par une meilleure pénétration commerciale.

Nous assistons ainsi à une amélioration de la situation et de la performance de l'entreprise, cette situation reste limitée et afin qu'elle se poursuive l'entreprise doit changer de dimension.

La politique ou le moyen qui matérialise au mieux l'objectif de croissance reste "l'investissement". Cette politique sera à même de faire valoir une "politique de maintien" et une "politique de développement".

Une certaine recherche de rentabilité doit être prise en compte dans l'objectif de croissance sans pour autant chercher le profit, cette rentabilité est admise pour garantir les cash-flows nécessaires et suffisants à la politique d'investissement et de croissance, elle garantit de même la capacité de remboursement à terme en cas d'emprunt.

L'investissement, autant que donnée intégrée dans le processus de croissance, ramène toujours sur un arbitrage sur le couple "rentabilité / risque". C'est un pari sur l'avenir et sa rentabilité dépend des modalités de financement, cependant elle doit couvrir le coût.

L'objectif de croissance vaudra à l'entreprise une certaine supériorité en matière de performance et de capacité sur ces concurrents.

La transformation des données du marché : cette transformation s'établit, en terme de stratégie externe, au profit de l'entreprise. La stratégie est fondamentalement liée au désir de puissance et de prestige des acteurs internes. La transformation a pour but l'acquisition d'avantages relatifs du marché des produits, du marché des facteurs et du marché monétaire.

Le pouvoir économique : il est le facteur de base explicatif du processus de décision des firmes, à l'origine de leur expansion, et semble imprimer fortement leurs orientations futures. C'est un facteur explicatif global qui intègre l'ensemble des éléments de la décision stratégique. Ainsi l'investissement, dans l'optique de l'acquisition du pouvoir, dès lors

considéré comme l'instrument de développement des entreprises, deviennent leur instrument privilégié de pouvoir.

La stratégie offensive imprime le caractère actif sur l'identité de l'entreprise, un rôle actif décidé en fonction des objectifs interne des dirigeants et qui vise à modifier les contraintes de l'environnement.

Mais si toutefois l'entreprise se trouve dans l'incapacité de modifier l'environnement en sa faveur, elle faut qu'elle s'adapte à son évolution, et c'est là qu'intervient le rôle de la stratégie défensive.

1.1.3.2.2. La stratégie défensive :

Comme son nom l'indique, la stratégie défensive est une stratégie de "défense" basée sur des politiques à riposter aux "agressions" extérieurs, à caractères nombreux et divers.

Les éléments extérieurs agissant sur le comportement de l'entreprise déterminent la politique de défense que peut adopter l'entreprise, ils peuvent agir ensemble ou séparément, leur inventaire exhaustif reste possible, mais juste à titre indicatif nous allons traiter les plus déterminants stratégiquement parlant¹ :

- **Le niveau technologique** : la technologie et son évolution est un élément important dans la provocation de la réaction de l'entreprise.

L'innovation raccourcie la durée de vie des produits et accélère sa disparition. La technologie est souvent considérée autant tel un outil essentiel des sociétés "hyper - concurrentes", l'entreprise, par une politique appropriée en recherche - Développement lui permet de creuser l'écart part rapport à ses concurrents et en même temps de créer la possibilité de diminuer le coûtde production ainsi que de réduire ses prix de revient.

Le niveau de technologie modifie profondément l'orientation de l'entreprise et sa position dans l'environnement concurrentiel, c'est-à-dire sa stratégie.

¹ Andrews et Kenneth Richmond, "The concept of corporate strategy", édition Homewood, 1971, P.271.

- **L'état de la concurrence** : Dans ce cas, la stratégie est orientée par la position de la firme sur le marché, la structure de ce marché et les formes de concurrence qui y existent, une stratégie approuvant l'existence de barrières à l'entrée et l'acquisition d'une "taille compétitive" visant ainsi à atteindre une dimension considérée comme un obstacle se dressant devant des concurrents actuels et potentiels.

La stratégie de l'acquisition d'une taille compétitive doit être renforcée par une stratégie basée sur la différenciation et l'approche du consommateur, l'entreprise doit, en permanence, s'assurer l'indispensable relation permanente avec la fonction marketing.

- **La conjoncture économique générale** : l'instabilité du milieu économique résulte d'une succession de conjoncture face aux quelle l'entreprise se trouve devant deux positions stratégique ; soit elle va adopter une stratégie d'adaptation et d'anticipation à court terme vis-à-vis la conjoncture, soit elle va agir sur la conjoncture et cherchera à modifier ses conditions. Ce dernier choix d'action stratégique relève du long terme et permettra, une fois réussie, de préserver ou de prolonger l'acquis de la firme ainsi que d'atténuer l'amplitude de ses dépenses et d'éliminer les effets négatifs des fluctuations conjoncturelles.

Nousavons essayé de donner une explication représentative des typologies de la stratégie, dans ce qui suit,nous allonsprésenter le champ d'application de stratégie offensive ou défensive que l'entreprise peut adopter.

1.2.Les orientationsstratégiques de développement:

Au cours de son développement, l'entreprise est aussi confrontée à une alternative stratégique majeure. Ou bien elle décide de se diversifier, ou bien elle choisit de n'être présente que dans une seule activité. Dans le premier cas, l'entreprise opte pour la variété et doit répartir ses ressources entre plusieurs activités. Dans le second cas, l'entreprise choisit la voie de la spécialisation. Toutes les ressources de l'entreprise sont alors concentrées sur une seule activité afin d'y construire la position concurrentielle la plus forte possible.

En effet, c'est autour de ces deux concepts que s'organisera cette partie. Pour ce faire il conviendra de préciser pour chaque voie les avantages et les risques que puissent représenter pour l'entreprise.

1.2.1. La Diversification :

La diversification permet à une entreprise de sortir de son domaine d'activité d'origine et d'élargir son portefeuille d'activités. Ce mouvement peut être compris comme une réponse au surplus de ressources généré par une seule activité. La diversification s'inscrit alors dans une stratégie d'expansion de l'entreprise. Mais elle peut aussi résulter de l'épuisement d'une activité, le métier d'origine n'offrant plus de perspectives de développement. L'entreprise se déploie alors dans de nouveaux champs d'activités.

1.2.1.1. Les avantages de la diversification :

La diversification présente de nombreux avantages qui permettent de renforcer la position concurrentielle de l'entreprise:

- *L'accroissement du pouvoir de marché* : les groupes diversifiés s'appuient sur leur taille et la variété de leurs métiers pour accentuer la pression sur les entreprises qui sont spécialisées dans une seule activité. Un groupe diversifié peut aussi espérer bénéficier de relations avantageuses avec les clients ou fournisseurs;
- *L'internalisation de transactions à moindre coût*: un groupe diversifié peut profiter de transactions internes plus avantageuses qu'elles ne le sont sur le marché. Il bénéficie d'une information plus complète et agit comme un mini-marché interne qui répartit ses ressources entre les différentes activités;
- *Les économies d'éventail ou de champ* : une même ressource peut être utilisée pour fabriquer des produits ou des services différents. Le coût de cette ressource est alors étalé sur plusieurs catégories de produits et sur des volumes plus importants;
- *La diversification du risque* : en se diversifiant, l'entreprise répartit le risque. L'échec d'une activité (retournement de conjoncture, arrivée de nouveaux entrants...) peut alors être compensé par les autres métiers du groupe.

1.2.1.2. Les différents types de diversification :

L'entreprise doit se poser la question du rapport entre son métier d'origine et celui dans lequel elle souhaite entrer. Le nouveau métier peut être totalement différent ou au

contraire présenter une certaine familiarité avec l'activité de base de l'entreprise. On parle alors ou bien d'une diversification liée ou bien d'une diversification conglomerale.

- *La diversification liée :*

La diversification liée (ou concentrique) consiste à exploiter plusieurs activités, certes différentes, mais qui présentent certains points communs entre elles. La diversification se fonde sur les compétences existantes qui sont ensuite appliquées dans d'autres activités. Celles-ci constituent les «pivots» de la diversification. Ces derniers sont généralement de nature technologique ou commerciale.

Lorsqu'elle se lance dans la diversification liée, l'entreprise doit analyser précisément ses compétences afin de les utiliser dans un autre domaine d'activité et d'obtenir une position concurrentielle avantageuse. La diversification repose ainsi sur l'exploitation des synergies.

- *La diversification conglomerale :*

Dans ce cas, il existe peu de rapport entre les métiers. Ceux-ci sont stratégiquement indépendants: les produits, les clients, les concurrents, les technologies, les processus de production sont différents. Il n'y a donc pas de lien entre les chaînes de valeurs des activités.

La diversification conglomerale s'appuie parfois sur le partage de certaines compétences managériales ou de savoir-faire en gestion. La diversification conglomerale est aussi le moyen de changer complètement de métier et de s'orienter vers une activité nouvelle plus performante.

1.2.2.LaSpécialisation :

La spécialisation est le contraire de la diversification. Elle consiste à se concentrer sur une activité unique. L'entreprise focalise ainsi toutes ses ressources et ses compétences sur une seule activité afin d'y atteindre la meilleure position concurrentielle possible.

La spécialisation est pertinente lorsque les activités sont en pleine croissance, exigent de gros investissements et promettent un avantage concurrentiel durable. En revanche, lorsqu'elles arrivent à maturité, l'entreprise doit songer à se réorienter¹.

¹<http://phylog.perso.neuf.fr/supports.html> (consulté le 18/12/2019)

Une entreprise peut se spécialiser en s'appuyant sur la croissance interne. Elle développe alors par elle-même ses capacités d'innovation, de production et de distribution. L'entreprise peut aussi s'appuyer sur la croissance externe et l'acquisition de concurrents. Ces opérations permettent de renforcer ses parts de marché, de s'internationaliser ou de renforcer ses capacités de production mais aussi d'acquérir des technologies complémentaires et des compétences qui font défaut en interne.

- Le recentrage :

Le recentrage consiste aussi à inverser le mouvement de diversification. L'entreprise se sépare de certaines activités et se concentre sur quelques métiers dans lesquels elle dispose de compétences distinctives ou d'un avantage concurrentiel net.

- Les motivations du recentrage :

Avec le développement des marchés financiers, l'idée d'un marché interne des capitaux apparaît moins pertinente. Ce n'est pas à l'entreprise de multiplier ses activités mais à l'actionnaire de diversifier son portefeuille d'actions. Les actionnaires n'apprécient plus le caractère hybride des groupes multi-métiers et demandent une séparation nette des activités.

Le recentrage des entreprises s'explique aussi par la recherche d'une taille critique et d'une couverture mondiale. L'objectif est d'être numéro un ou deux dans un secteur, ce qui exige souvent de se séparer de certains métiers. Le recentrage résulte d'arbitrages stratégiques et du profil souhaité pour le groupe.

1.2.3. Les catégories stratégiques de base face à la concurrence :

Chaque entreprise a une stratégie à construction unique qui reflète sa situation particulière. Cependant, et d'un point de vue global il existe trois types de stratégie qui assurent une cohérence interne - externe et qui permettent aux entreprises d'assurer leur position à long terme et de créer l'écart compétitif par rapport aux concurrents, les trois catégories de stratégie sont : la domination par les coûts, la différenciation et la concentration.

La fixation de l'unité "fonction - objectif" dans ces trois catégories de stratégie demeure une exigence liée à un engagement total des acteurs relatifs à l'entreprise. Pareillement, la réussite

de ces stratégies reste garantie mais à degré dissimilaire dépendant de la structure du secteur concerné.

1.2.3.1. La domination globale au niveau des coûts:

Le coût désigne une dépense de l'entreprise nécessaire à la réalisation de son activité, c'est aussi le prix de revient d'un produit ou d'un service¹.

La domination au niveau des coûts est une stratégie offensive basée sur le contrôle des coûts afin de le minimiser par rapport à ceux des concurrents ce qui va lui permettre d'obtenir des profits supérieurs à la moyenne du secteur, peu importe la vivacité des forces de la concurrence.

Afin de minimiser ou contrôler ses coûts, l'entreprise doit chercher une dimension d'échelle efficace renforcée par l'effet d'apprentissage et d'expérience (qui évolue avec le temps et s'y rattache), le contrôle serré des coûts et des frais généraux reste une nécessité se rapportant à la gestion ainsi que le contrôle des comptes des clients marginaux. Nous pouvons parler d'une minimisation des coûts de la recherche et développement, des services, de la force de vente, de la publicité...etc., mais ces derniers coûts semblent nécessaires pour la recherche de "taille compétitive" pour l'entreprise, leur contrôle dépend de la vision stratégie globale de la firme.

Cette stratégie de domination par les coûts permet à l'entreprise d'acquérir un avantage à plusieurs reprises :

- *Par rapport aux concurrents* : elle lui permet de continuer à réaliser des profits après que ses concurrents aient épuisé les leurs dans des conflits de recherche de la compétitivité par d'autres moyens d'investissement et de politique de prix.
- *Par rapport aux clients* : le pouvoir du client sur les entreprises reste visible et évident au niveau des prix. Le pouvoir ne peut être exercé que pour baisser les prix au même niveau de celui du concurrent de la firme la plus efficace, la réalisation des profits demeure accordée à la firme tenant le faible coût.

¹ « Dictionnaire d'économie et de sciences sociales », édition, Hatier.

- *Par rapport aux fournisseurs* : la domination par les coûts relève, dans ce cas, d'une stratégie de défense qui induit à une flexibilité permettant de s'opposer à des hausses des coûts des facteurs de production.
- *Par rapport au marché en général* : la faiblesse des coûts assure l'établissement d'importants obstacles à l'entrée (économie d'échelle à titre d'exemple). Elle génère une assurance par rapport au produit de substitution.

La situation du faible coût reste aussi bénéfique au niveau de la négociation surtout que cette dernière ne peut détourner les profits au point où les profits du concurrent le plus efficace sont éliminés.

1.2.3.2. La différenciation:¹

Une stratégie ne passe pas toujours par les coûts ou par les prix, car les firmes cherchent à se démarquer en proposant des produits légèrement différents, nous parlons ici de la politique de différenciation qui est une stratégie des entreprises pour contourner les inconvénients de la concurrence tout en répondant aux attentes des consommateurs.

La stratégie de différenciation peut s'adopter sous plusieurs formes ou à travers des actions tels que : une conception originale ou une image de marque, une forme technologique, l'originalité des services rendus à la clientèle et enfin les moyens d'approche à la clientèle : promotion, publicité...etc. ainsi, la différenciation permet à l'entreprise de passer de "l'image marchande" à "l'image marquante".

Cependant, la pérennité de l'entreprise dépend de sa capacité à marquer et à développer un territoire sociétal et économique, dès lors la différenciation autant que stratégie doit puiser sa différence dans les aspects des parties prenantes multiples qui l'entoure (clients, fournisseurs, salaires...) afin de constituer sa référence unique et marquante.

De ce fait, la différenciation résulte d'un délibéré de l'entreprise, toutefois elle peut limiter la conquête d'un espace plus large du marché vue l'aspect d'exclusivité émanant d'un choix et de

¹CHANUT (Odile) et BONET (Dominique) : « *Stratégie de distribution multicanal : le rôle de la forme organisationnelle* », in 14èmes journées de recherche en marketing de Bourgogne, 2009.

la fidélité des clients met la firme à l'abri des agressions des concurrentes et de faire face au pouvoir des fournisseurs à l'aide d'une marge de profit élevées qu'une telle stratégie peut assurer.

En outre, la préservation de la différenciation dépend du suivi permanent et attentif aux événements qui peuvent l'affecter ; une certaine protection contre les intrus et les menaces.

1.2.3.3. Les critères de différenciation :

La différenciation peut porter sur le produit, ou sur le service. La différenciation peut aussi porter sur d'autres éléments tels que la marque et l'image¹.

- *La différenciation par le produit :* La différenciation peut reposer sur la performance, la technologie et l'innovation apportée au produit. Elle peut aussi résider dans la qualité, la longévité, la sécurité ou la fiabilité de l'offre.

Lorsque la valeur perçue du produit est supérieure à celle de l'offre standard, en raison de sa qualité ou de ses performances, nous parlons de différenciation par le haut. Le surcoût de cette sophistication doit être compensé par un prix de vente plus élevé.

Il existe aussi une «différenciation par le bas» qui consiste à dégrader l'offre standard, à lui ôter certaines caractéristiques. Nous pouvons ainsi réduire la performance du produit, rogner sur sa qualité ou sa longévité. Cette diminution de la valeur perçue du produit est compensée par une baisse des prix.

- *La différenciation par le service :* La différenciation peut porter sur les services associés au produit. Cette démarche implique une orientation marketing et une recherche de satisfaction du segment de marché visé. Les sources de différenciation dans le service associé au produit sont nombreuses. En revanche, la différenciation peut aussi reposer sur une limitation du service afin d'en diminuer le prix.
- *La différenciation par la marque et l'image :* La différenciation peut reposer sur des éléments moins tangibles tels que l'image du produit. L'aspect symbolique est alors essentiel. La marque constitue ainsi un élément de différenciation important. C'est une ressource stratégique importante, difficilement copiable. Elle se construit sur le long

¹Leroy F.: Op.cit., P.10.

terme sur la base d'investissements (publicitaires, renouvellement de la gamme...) cohérents et constants. L'entreprise doit donc respecter les valeurs que la marque véhicule sous peine de déconcerter ses clients.

La stratégie de différenciation permet aussi d'implanter sur le marché une «courbe de valeur»¹ qui introduit de nouveaux facteurs clés de succès.

1.2.3.4. Les avantages et les limites de la stratégie de différenciation² :

La stratégie de différenciation présente des avantages et des inconvénients entre lesquels l'entreprise devra arbitrer en fonction de ses ressources et des contraintes de son environnement.

- Les avantages de la stratégie de différenciation :
- *L'évitement de la concurrence* : (la stratégie de niche) Lorsque la différenciation vise des segments de marché spécifiques, nous parlons de stratégie de niche, de spécialisation. L'entreprise s'adresse à une clientèle spécifique ou à un segment étroit du marché. La différenciation permet alors de réduire l'impact de la concurrence. Cependant, une entreprise peut adopter une stratégie de différenciation tout en visant de larges segments du marché.
- *Des rapports différents avec les fournisseurs et les clients* : Les entreprises qui choisissent une stratégie de différenciation sont moins sensibles que celles qui suivent une stratégie de coût au pouvoir des fournisseurs ou des distributeurs. Elles peuvent, en effet, répercuter le coût des matières premières sur le prix du produit. De plus, la qualité de l'offre et la marque permettent de s'imposer plus facilement aux distributeurs.
- *La rentabilité* : Dans la mesure où les stratégies de différenciation par le haut accroissent la valeur perçue du produit ou du service, les clients sont prêts à payer un sur prix, qui permet à l'entreprise de dégager de fortes marges.

¹Représente la valeur de l'offre qu'une entreprise propose à ses clients. Parmi les composantes de cette offre, certaines coûtent plus cher que d'autres, certaines ont plus de valeur aux yeux des clients que d'autres.

²Leroy F.:Op.cit., P. 10.

- Les limites de la stratégie de différenciation :
- *Maintenir le rapport qualité-prix :* La difficulté principale de la stratégie de différenciation est de maintenir la spécificité de l'offre et la justesse du rapport qualité-prix. Entre les stratégies de différenciation par le haut ou par le bas, le risque encouru est de proposer, pour un prix trop élevé, une offre dont le marché ne reconnaîtra pas la valeur et la spécificité.
- *Préserver et renouveler sa différenciation :* Certains facteurs de différenciation s'érodent: une image de marque peut se détériorer, la protection d'un brevet arriver à terme, la qualité d'un produit être copiée. L'offre risque alors de perdre sa spécificité ou de ne pas pouvoir justifier son prix. Les entreprises qui adoptent la différenciation doivent donc entretenir leur créativité, leurs compétences et leur faculté à saisir les nouvelles tendances de consommation.
- *Une différenciation trop coûteuse :* Même lorsque la concurrence joue sur la différenciation entre les produits, le contrôle des coûts demeure crucial.
- *Négliger la spécificité de sa différenciation et oublier ses clients :* Les stratégies de différenciation sont parfois victimes de leur succès. Il est donc crucial de savoir tenir sa différenciation tout en ne se marginalisant pas sur une niche trop étroite.
- *L'enlisement entre deux stratégies :* Le risque pour l'entreprise est de ne pas effectuer des choix stratégiques assez clairs et de proposer une offre indifférenciée ne relevant ni de la domination par les coûts ni de la différenciation. L'enlisement entre différenciation et volume peut aussi résulter d'une lente dérive difficilement perceptible.

La stratégie de différenciation est donc difficilement conciliable car elle implique des allocations de ressources différentes. Ainsi, la stratégie de différenciation privilégie la recherche et le marketing. La difficulté est donc de faire des arbitrages et d'allouer les ressources en fonction de la stratégie choisie. La différenciation résulte donc d'un délibéré de l'entreprise, toutefois elle peut limiter la conquête d'un espace plus large du marché vue l'aspect d'exclusivité émanant d'un choix et de la fidélité des clients met la firme à l'abri des agressions des concurrentes.

1.2.4. La concentration :

La concentration est un processus portant sur la dimension de l'entreprise, ou bien sur son activité, cette dimension se traduit par :

- une augmentation de la dimension de l'entreprise et de l'accumulation de capital;
- une diminution, par voie de conséquence, du nombre des concurrents ;
- une augmentation des barrières à l'entrée, en raison de la concentration de l'activité ;
- un avantage coût.

La concentration est une situation particulière d'une activité qui est dominée par quelques producteurs ou prestataires. La réalisation de la concentration dépend de la forme de la concentration que l'entreprise veut adopter :

- Pour la concentration technique : l'entreprise prévoit de regrouper plusieurs établissements de production en une seule unité afin de profiter des économies d'échelle.

- Pour une concentration financière et la recherche d'une force financière : il s'agit d'incorporer les présences juridiques des entreprises entre elles, dans ce cas nous assistons soit à une "fusion" des entreprises qui disparaissent au profit d'une seule, soit à une absorption, donc une entreprise qui passe sous contrôle d'une autre.

Il existe trois types de concentration :

- La concentration horizontale : c'est un regroupement d'individus ayant la même activité c'est-à-dire réalisant le même produit, situé au même stade du processus de production, cela leur permet de profiter des économies d'échelle et d'acquiescer un pouvoir de négociation face aux partenaires extérieurs (fournisseurs).
- La concentration verticale : c'est un regroupement d'entreprises situées à stade complémentaire d'un processus de production, ce qui permet de supprimer les intermédiaires en amont et en aval de l'activité.
- La concentration conglomération : les entreprises y adhérant réalisent des activités complètement différentes ce qui donne la possibilité de compenser les pertes les uns les autres.

La concentration permet d'accroître le pouvoir pour un nombre réduit de concurrents. Le processus agit sur celui de l'innovation ce qui aggrave la situation des plus faibles, nous

parlons d'accroissement des effets de la puissance, c'est pourquoi les pouvoirs publics interviennent dans ce domaines et insistent sur une autorisation préalable pour réaliser des opérations de fusions dépassant un certain seuil.

Dans cette première partie nous avons traité la concentration par la dimension, nous allons à présent aborder celle de l'activité.

La concentration de l'activité consiste à se concentrer sur un groupe de client particulier soit par gamme des produits soit sur un marché géographique, ainsi l'approche du client particulier reste de rigueur. La firme peut, de ce fait, desservir moins de ressources que les concurrents qui essaient de se démarquer dans un marché plus large.¹

La concentration induit à une situation de faible coût ainsi qu'à une différenciation ce qui assure la meilleure défense face aux forces de la concurrence.

La domination au niveau des coûts, la différenciation et la concentration sont les trois stratégies de base gagnantes. Le choix spécifique de l'une ou de l'autre est une nécessité pour la construction d'une "taille compétitive", le choix d'une voie médiane entre les trois affaiblira leur efficacité et assurera une faible rentabilité.

A cette étape, nous allons voir quels sont les modes de développement qui se présentent pour l'entreprise, selon quels critères seront adoptés, et pour finir, nous nous intéresserons aux contraintes qui sont liées au développement des entreprises de service.

1.3. Les modes de développement des entreprises de services :

Une entreprise, lorsqu'elle suit une logique de croissance doit décider de son mode de développement, c'est-à-dire des moyens nécessaires pour se développer sur ses marchés.

Nous distinguons trois grands modes de développement: la croissance interne consiste pour l'entreprise à se développer à partir de ses propres ressources; la croissance externe repose sur l'acquisition d'autres entreprises et les alliances stratégiques visent à nouer des partenariats durables avec des entreprises.

¹Desreumaux A, op.cit, p.16.

Nous abordons ci-dessous de chaque mode de développement ainsi que leurs caractéristiques.

1.3.1. La croissance interne :

1.3.1.1. Croissance interne et développement :

Dans la croissance interne, l'entreprise se développe à partir de ses propres ressources, par création de nouvelles unités de recherche et développement, de production ou par le développement de la force commerciale. La croissance interne repose en priorité sur les facultés d'innovation de l'entreprise, sur sa capacité à développer et à imposer sur le marché de nouveaux produits, à élargir sa gamme et ses réseaux de distribution.

La croissance interne constitue un moyen privilégié pour mettre en œuvre une stratégie de spécialisation. La diversification par croissance interne est possible, mais si la distance stratégique entre le métier de base et la nouvelle activité est importante, l'entreprise aura tendance à recourir à des acquisitions ou à réaliser des alliances. Ainsi, certaines entreprises préfèrent s'appuyer sur la croissance interne pour développer leurs propres innovations à partir des compétences accumulées.

1.3.1.2. Les avantages et les limites de la croissance interne :

Le développement par croissance interne est un processus de développement lent et coûteux. Croître de façon organique prend plus de temps que d'acheter des actifs existants. Cette lenteur est problématique dans des secteurs en croissance où il est important de conquérir rapidement des positions fortes. Mais en s'inscrivant dans une temporalité plus longue, la croissance interne permet aussi une plus grande cohérence de développement. Elle s'inscrit ainsi mieux dans la logique de développement des compétences de l'entreprise.

En revanche, quand un marché arrive à maturité, la croissance interne risque d'entraîner des surcapacités alors que le recours à l'achat de concurrents permet de se développer sans créer une surproduction qui ferait chuter les prix.

1.3.2. La croissance externe: les fusions-acquisitions :

La croissance externe consiste à se développer par acquisition d'entreprises. Cette stratégie permet à la firme de renforcer sa position concurrentielle en augmentant sa taille, ses

parts de marché, en acquérant de nouvelles marques. Elle donne aussi l'occasion d'accéder à de nouveaux marchés et de s'internationaliser rapidement.

La croissance externe permet aussi de se diversifier et d'acquérir de nouvelles compétences et des technologies qu'il serait long et difficile de développer en interne.

Par opposition à la croissance organique, le principal avantage de la croissance externe est la rapidité de développement puisqu'elle consiste à acquérir des positions déjà acquises (part de marché, marque, implantation internationale) ou des compétences déjà développées (savoir-faire technologique ou managérial). La croissance externe facilite aussi le franchissement des barrières de toutes natures (technologiques, commerciales, réglementaires...). Le choix de la croissance externe dépend cependant de l'expérience de la firme dans les fusions-acquisitions.

Les fusions-acquisitions touchent tous les secteurs. Le nombre de transactions a considérablement augmenté tout comme le montant des opérations. Ce mouvement s'explique par la mondialisation des activités et l'émergence progressive de standards de consommation. Le contexte financier favorable, la vitalité des marchés boursiers, la libéralisation des mouvements de capitaux et le développement des seconds marchés ont facilité cet essor. Les mesures de privatisation et de libéralisation ont aussi encouragé cette vague de fusions¹.

Les fusions-acquisitions peuvent aussi être motivées par des raisons purement financières. La cible est restructurée puis revendue².

1.3.2.1. Typologies des fusions-acquisitions :

Nous distinguons quatre types de fusions-acquisitions selon les objectifs et le degré de familiarité entre le métier de l'acquéreur et celui de l'acquis.

- La croissance horizontale :

Elle consiste à acheter des entreprises directement concurrentes, exerçant dans le même secteur d'activité. Les objectifs de ces opérations sont d'atteindre des économies d'échelle et d'accroître le pouvoir de marché (recherche d'une taille critique et croissance des

¹TANNERY F., DENIS J., HAFSI T., *Encyclopédie de la stratégie*, Vuibert, 2014, P. 220.

²TANNERY F., DENIS J., HAFSI T. :Op.cit., P. 24.

parts de marché, augmentation du pouvoir de négociation, élargissement de l'offre et du portefeuille de marques, création d'une demande captive, barrières à l'entrée).

Dans les secteurs arrivés à maturité, les fusions- acquisitions permettent d'augmenter les parts de marché sans créer de capacités supplémentaires ou de limiter les capacités sectorielles en détruisant des actifs obsolètes afin de maintenir le niveau de prix. Même si ce n'est pas leur objectif premier, les fusions-acquisitions horizontales permettent aussi d'accéder à des compétences grâce auxquelles l'entreprise pourra améliorer sa position concurrentielle.

- Les fusions-acquisitions verticales :

Elles consistent à racheter des entreprises au sein de la filière économique, en amont ou en aval. Elles permettent d'obtenir des économies par suppression d'intermédiaires et par réduction des coûts de transaction. Elles augmentent le pouvoir de marché de l'entreprise qui contrôle ainsi la distribution et l'accès aux matières premières. Elles élèvent aussi des barrières à l'entrée et permettent de disposer d'avantages de coûts sur les concurrents grâce à des prix de cession interne inférieurs à ceux du marché.

- Les fusions-acquisitions concentriques :

Elles consistent à rapprocher des entreprises n'appartenant pas au même secteur d'activité mais entre lesquelles peuvent être exploités des liens technologiques ou commerciaux. La croissance externe est alors de nature concentrique. Elle s'inscrit dans une logique de diversification liée et s'appuie sur l'exploitation de synergies entre les activités.

Ces rapprochements permettent des économies de champ et la mise en commun d'actifs (savoir-faire, matières premières, logistiques, appareil de production, marketing, force de vente...). Ils donnent aussi accès à des ressources complémentaires permettant à l'entreprise d'améliorer sa position concurrentielle sur son métier de base.

- Les fusions-acquisitions conglomerates :

Elles consistent à acquérir des entreprises exerçant des métiers totalement différents. Ces opérations diversifient le risque et assurent une complémentarité financière ou géographique entre les activités. Elles s'appuient aussi sur les différentes phases de cycle de vie des activités.

1.3.2.2. Fusions-acquisitions et performance stratégique :

Malgré leurs promesses, les fusions-acquisitions ne répondent pas toujours à leurs objectifs. Certaines études mettent en avant un taux d'échec élevé, situé entre 50 % et 70 %. Ces mauvaises performances concernent aussi bien les acquisitions de nature conglomerale que les opérations horizontales ou concentriques¹. Plusieurs facteurs expliquent ces résultats :

- L'intention stratégique floue : Beaucoup de fusions-acquisitions ne répondent pas à des objectifs stratégiques précis et se limitent à l'argument de la taille critique ;
- La taille des opérations : Un prix d'acquisition élevé alourdit l'endettement de l'acquéreur et limite ses capacités de développement ;
- Les réductions de coûts ne sont pas automatiques et les mesures de rationalisation ne sont pas toujours faciles à mettre en œuvre ;

De plus, l'avantage concurrentiel procuré par l'accroissement du pouvoir de marché peut être remis en cause par une technologie nouvelle ;

- Une mauvaise évaluation stratégique de la cible : Les synergies espérées ont été mal évaluées ou sont difficiles à mettre en œuvre. La cible doit donc être évaluée en fonction de nombreux critères (attrait du secteur, pression concurrentielle, position concurrentielle, part de marché, rentabilité, qualité de la gamme, structure de coût, potentiel de développement, qualité du management, potentiel d'innovation, potentiel de synergies entre les deux entreprises...). De plus, la concrétisation de synergies nécessite des systèmes de management spécifiques ;
- La mauvaise gestion du processus de rapprochement : C'est un facteur déterminant mais souvent négligé. Beaucoup de fusions-acquisitions échouent parce que l'intégration et le rapprochement opérationnel ont été mal menés. Il ne suffit pas de prendre en compte les seuls aspects stratégiques et financiers. Une fois la négociation achevée, tout, en réalité, reste à faire.

1.3.3. La croissance conjointe: les alliances

¹BARTLETT C.A., GHOSHAL S., *Le Management sans frontières*, Éditions d'Organisation, Paris, 1991, P.192-194.

Les alliances constituent un mode de croissance qui connaît un fort développement. Les alliances sont des collaborations entre des entreprises parfois concurrentes visant à partager certaines de leurs ressources et de leurs compétences afin de développer un projet en commun (développement d'une offre nouvelle, implantation à l'étranger, fabrication d'un produit...). C'est ce qui les distingue des relations d'impartition qui concernent des entreprises qui ont des rapports de client à fournisseur.

1.3.3.1. Une typologie des alliances :

Les alliances peuvent être analysées en fonction de la nature des actifs mis en commun. Ceux-ci peuvent être semblables. L'alliance s'inscrit alors dans une logique de taille. Les actifs peuvent aussi être différents mais se compléter. L'alliance obéit alors à une logique de complémentarité.

La nature de la contribution doit aussi être prise en compte: dans une alliance, une entreprise peut apporter des ressources financières, des actifs physiques tels qu'un appareil de production ou un réseau de vente ou des actifs immatériels tels que les savoirs et les savoir-faire. À partir de ces catégories, il est possible de proposer une typologie des alliances¹. Les deux premiers types d'alliances suivent une logique de taille, de réduction de coûts et de partages des risques et des investissements, tandis que la troisième repose sur la complémentarité.

- *Les alliances d'intégration conjointe :*

Dans ces rapprochements, les entreprises ne peuvent développer seules un produit. Elles partagent les risques, les investissements et mettent en commun certaines étapes de la chaîne de valeur. Ces partages de ressources permettent de réaliser des économies d'échelle et de renforcer le pouvoir de négociation.

La particularité de cette alliance est de conduire à la fabrication de produits qui sont ensuite frontalement concurrents sur le marché.

- *Les alliances additives :*

¹GTTEARRE B. et DUSSAUGE P., *Les Stratégies d'Alliance*, Edition d'Organisation, 1995, P.191.

Les deux entreprises partagent des ressources de toutes nature pour développer, produire et commercialiser un produit commun. Les compétences mises en commun dans ces alliances sont souvent de nature similaire et permettent d'atteindre des économies d'échelle. Mais contrairement aux alliances d'intégration conjointe, les alliances additives mettent entre parenthèses la concurrence. Lorsqu'il existe des rivalités entre partenaires, celles-ci portent essentiellement sur le management de l'alliance et plus particulièrement sur la répartition des tâches.

Dans ces alliances, le management du rapprochement et la répartition judicieuse des tâches sont cruciaux. Une stricte division du travail permet de réduire les coûts. Elle nécessite cependant une bonne coordination entre les entreprises.

De plus, la division des tâches peut aussi impliquer une perte de compétence. Ainsi dans certains projets sensibles, à teneur militaire, par exemple, les partenaires cherchent à garder une certaine polyvalence. Malgré les coûts, les tâches sont dupliquées afin que chacun des partenaires possède un savoir-faire complet sur l'ensemble du produit.

- Les alliances complémentaires :

Dans ces rapprochements, les partenaires combinent des actifs complémentaires. Ce qu'une entreprise apporte, l'autre n'en dispose pas en interne. Un des deux partenaires propose son savoir-faire en production et ses capacités industrielles tandis que l'autre apporte ses compétences marketing ou son réseau de distribution.

Les alliances complémentaires sont des processus de coopération mais elles introduisent aussi une compétition entre partenaires. Chacun cherche à réduire sa dépendance vis-à-vis du partenaire et à combler son manque de compétence. Les partenaires se livrent alors à une course à l'apprentissage afin de gagner leur indépendance. Un des enjeux de l'alliance est donc de préserver les compétences clés de leur captation par le partenaire.

1.4.3.2. Le développement croissant des alliances :

La multiplication des alliances peut s'expliquer par de nombreux facteurs¹.

¹LEROY F., Op.cit., P. 10.

- *L'intensification de la concurrence* : Les entreprises ne peuvent souvent plus être compétitives à partir de leurs seules capacités. Elles ont besoin de conclure des accords pour accéder à certaines ressources, pour pénétrer des réseaux de distribution, pour disposer d'une technologie. Les alliances représentent une solution moins coûteuse et moins rigide que les fusions-acquisitions pour atteindre ces objectifs.
- *Le partage des risques financiers* : Les alliances permettent de mettre en commun des ressources et de partager les risques financiers.
- *Les phénomènes de globalisation* : Les entreprises doivent avoir une couverture mondiale tout en gardant une certaine souplesse.
- *L'évolution rapide des technologies* : La fréquence des changements technologiques rend aléatoire les investissements. Certaines technologies peuvent se révéler rapidement obsolètes. Les alliances permettent aux entreprises d'accéder à des technologies sans s'engager trop lourdement. Le raccourcissement de la durée de vie des produits encourage aussi le recours aux coopérations.
- *Le besoin de s'internationaliser* : Certains marchés sont difficiles d'accès en raison de la réglementation, de normes locales, de la spécificité des clients ou des réseaux de distribution. Les coopérations et les joint-ventures¹, facilitent l'internationalisation. Un des partenaires apporte le produit tandis que l'autre apporte sa connaissance de l'environnement local.
- *Une diversification progressive* : Les alliances permettent d'acquérir de nouvelles compétences, d'apprendre de nouveaux métiers. Dans des environnements toujours plus complexes et concurrentiels, il est désormais difficile aux entreprises d'être compétitives à partir de leurs seules compétences internes. Les alliances constituent un mode de croissance plus flexible que les fusions-acquisitions. Elles préservent l'autonomie des partenaires tout en leur permettant d'accéder à des compétences manquantes, à des infrastructures ou de bénéficier d'effets de taille. Les alliances

¹ C'est une entité dans laquelle les partenaires font des apports (soit en numéraire, soit en nature ou en industrie) et/ou réunissent des compétences en vue de réaliser un objectif économique commun. Les partenaires participent aux profits et aux pertes proportionnellement à leurs apports.

permettent aussi d'éviter les inconvénients possibles de la concentration et les difficultés d'intégration qui caractérisent les fusions-acquisitions.

Nous terminerons cette partie consacrée au mode de développement des entreprises par quelques exemples illustratifs de mode de développement par l'alliance et de fusions acquisitions de quelques entreprises.

Dans le cas des fusions-acquisitions et dans le secteur bancaire, nous trouvons la banque BNP qui a racheté Paribas: l'opération a permis de renforcer les compétences et l'offre dans la banque d'affaires.

Un des objectifs était aussi de jouer sur la complémentarité entre banque de détail et banque de financement et d'investissement.

Toujours dans le même secteur, nous avons la Caisse d'Épargne et la Banque Populaire ont fusionné en 2006 leurs banques de financement et d'investissement pour créer Natixis. Puis, les deux banques ont fusionné leurs organes centraux et s'appuient sur la complémentarité des réseaux, les Banques Populaires étant bien implantées auprès de commerçants, artisans et PME¹, tandis que les Caisses d'Épargne disposent de positions fortes auprès des particuliers.

Concernant les alliances, nous trouvons un exemple dans le secteur automobile où Peugeot-Citroën et Fiat se sont alliés pour réaliser des monospaces. Les coûts de développement et de fabrication étaient trop importants pour un seul constructeur. Les produits sont différenciés seulement en aval de la chaîne de production (finition intérieure, phares, pare-chocs, calandre). Mais les modèles sont commercialisés dans leurs réseaux respectifs et sont concurrents sur le marché. Chaque marque utilise son marketing et sa force de vente pour gagner des parts de marché.

1.4. Les contraintes liées au développement :

Dans un environnement en mutation, les organisations doivent faire évoluer leurs missions et objectifs ainsi que leur modèle d'activité. Ces mutations sont d'autant plus critiques dans le secteur de service que les outils de gestion utilisés pour répondre au changement sont souvent mal adaptés.

¹ Petite et Moyenne Entreprise.

Dans ce qui suit, nous allons décrire les différentes contraintes liées à l'évolution des entreprises de service.

1.4.1. L'intérêt de l'analyse des contraintes :

Les entreprises de services sont soumises e à un devoir d'efficacité et de plus en plus d'efficience. Nous lui demandons même d'être gérée comme une entreprise privée. Ce qui peut créer des injonctions paradoxales et provoquer un profond malaise des agents concernés. Des outils nouveaux ont été mis en place pour essayer d'atteindre cet objectif d'efficience tel que le lancement dans des projets de développement.

Ainsi, avant de s'engager dans un investissement et après avoir collecté l'information, l'entreprise doit évaluer les obstacles et les contraintes potentiels auxquels le projet de développement est susceptible d'être confronté. Un projet de développement et quelque que soit la stratégie choisie implique des compromis et des changements dans la manière habituelle de procéder. Or certaines réticences sont prévisibles. Il est important que l'entreprise identifie ces obstacles et mette en place des stratégies pour les surmonter afin d'assurer le bon fonctionnement du projet. Cet effort doit être entrepris dès le début afin de disposer d'un délai suffisant pour pouvoir réaliser les changements nécessaires.

Dans certains cas, un projet de partenariat peut ne pas constituer une méthode de travail efficace ni réaliste. De telles situations peuvent résulter de contraintes macroéconomiques majeures ou d'obstacles à l'échelle locale¹.

1.4.2. Les contraintes susceptibles de peser sur le développement :

Nous allons évoquer ci-dessous les différentes contraintes qui peuvent influencer l'évolution des entreprises de services. Ainsi, certaines contraintes potentielles qui pèsent sur le développement sont décrites sous les titres suivants :

1.4.2.1. Environnement législatif et réglementaire :

¹<http://pppue.undp.2margraf.com/fr/05.htm>(consulté le 10/01/2019).

Dans un cadre juridique et réglementaire plus large, certains aspects liés aux services peuvent représenter des barrières difficiles à surmonter pour l'entreprise qui veut développer son activité. Par exemple, certaines lois et pratiques comptables, les lois régissant les contrats de construction, les lois et conventions relatives aux travaux publics, etc. peuvent être mal adaptées aux besoins de l'entreprise.

Certaines distorsions résultant de l'ensemble des mesures incitatives (régime fiscal, limitation des importations, législation du travail, ainsi que restrictions affectant les activités bancaires, la réglementation du marché des changes et les investissements étrangers), ainsi qu'une réglementation ou des restrictions abusives peuvent également freiner certains types d'investissements. L'effet cumulatif de la réglementation est d'une importance considérable.

À elle seule, une restriction ou une barrière prise isolément peut ne pas constituer un handicap grave. En revanche, l'effet cumulé de plusieurs barrières, même indirectes, peut suffire à décourager toute intervention active d'évolution ou même de nouvelles entreprises sur le marché.

Par conséquent, avant qu'une quelconque opportunité de développement en vue de la mise en œuvre d'un projet puisse être approuvée, l'investissement considéré doit être évalué attentivement pour s'assurer qu'il n'existe pas de barrières législatives ou réglementaires s'opposant à lui. Si cette étape est négligée, beaucoup de temps et d'argent consacrés au développement auront été investis en pure perte parce que, dans la situation actuelle, il ne peut pas être mis en œuvre.

Cela doit permettre à l'entreprise de s'assurer que les activités envisagées ne seront pas entravées par une barrière réglementaire, ou d'adapter ses objectifs et ses activités en tenant compte des contraintes réglementaires, ou encore de tout simplement les contourner.

- *Le nouveau rôle du secteur privé :*

Dans de nombreux pays, la participation du secteur privé à la fourniture des services de première nécessité est un concept nouveau. Pour cette raison, les stratégies en place doivent être adaptées de manière à promouvoir de telles innovations.

En premier lieu, le cadre législatif doit s'adapter pour que l'autorité locale ait la souplesse nécessaire lui permettant de prendre part à des partenariats public-privé. Ensuite, différents niveaux de sophistication juridique sont nécessaires selon le degré souhaité de participation du secteur privé.

Par exemple, bien que certaines sociétés privées soient désireuses de participer à des contrats d'exploitation et de maintenance en l'absence d'un environnement propice, peu d'entreprises seront prêtes à engager des investissements à long terme lorsque le cadre juridique ne tient pas vraiment compte de leur capacité à fournir des services publics. Lorsque le cadre juridique est inadéquat, ce sont des contrats de concession qui sont souvent utilisés pour permettre au gouvernement de conclure des contrats à long terme en vue de la fourniture de services.

- Cadre fiscal :

L'une des mesures incitatives susceptibles d'attirer les entreprises en matière de développement de son activité (investissement, partenariat, alliance...etc.) est la capacité de minimiser la charge fiscale dont ils devront s'acquitter.

Les autorités politiques devront probablement étudier le problème de la charge fiscale au cas par cas. Ces problèmes sont complexes et en perpétuelle évolution. C'est la raison pour laquelle l'entreprise pourra être amenée à rechercher une assistance extérieure pour ce volet de l'analyse.

- Définition des règles du jeu :

La réussite d'un projet de développement exige une définition claire des règles du jeu. En l'absence de définition explicite des rôles des organisations et des individus, la mise en œuvre du projet risque de se heurter à de nombreux problèmes.

La principale raison pour laquelle il est difficile d'assurer un traitement équitable réside dans le fait que les coûts engagés par l'entrepreneur concurrent privé pour fournir les services diffèrent souvent de ceux qui sont supportés par le secteur public¹. Les prestataires privés sont souvent en situation de désavantage concurrentiel par rapport à leurs homologues publics,

¹FOUCHET R.: « *Performance, service public et nouvelles approches managériales* », in *Politiques et management public*, n° 2, 1999.P.212-219.

dans la mesure où ils doivent à la fois récupérer l'ensemble des sommes engagées, payer des impôts et réaliser un bénéfice raisonnable.

Les prestataires publics, au contraire, fonctionnent souvent à perte ; ils bénéficient d'allocations, de prêts subventionnés, de terrains mis à leur disposition, de prestations de personnel et d'autres ressources ; ils ne paient généralement pas d'impôts ; et les institutions financières extérieures leur apportent une assistance non négligeable dans la planification de leur projet, sa conception et son montage financier. Certains services des entreprises publiques ne peuvent donc pas être assujettis aux règles de la concurrence commerciale, à moins de relever d'un régime non subventionné dans le cadre duquel tous les coûts doivent être récupérés.

- Politique de l'autorité locale :

La politique de l'autorité locale en matière de prestations de services, de financement et de récupération des coûts afférents constitue un critère essentiel pour déterminer si l'autorité considère le projet de développement comme une solution appropriée pour la fourniture de services publics.

Si l'autorité n'envisage pas le projet comme une solution viable ou acceptable pour assurer les services parce que cette approche s'oppose à ses valeurs fondamentales ou à sa politique, il est clair que la communauté n'a aucun intérêt à le mettre un quelconque en place. Plus généralement, les autorités locales mettront au point des politiques visant à déterminer les conditions dans lesquelles peut être envisagé le type de projet à réaliser¹.

1.4.2.2. Les contraintes institutionnelles :

Les institutions jouent un rôle déterminant pour les projets de développement : les barrières à prendre en compte à ce niveau sont souvent liées à l'organisation interne et administrative de l'entreprise.

¹ ROCHET C., KERAMIDAS O. : « *La crise comme stratégie de changement dans les organisations publiques* », in La Revue des Sciences de Gestion, n°228, 2007, p. 13-22.

Il existe également d'autres barrières en termes de processus institutionnels. Une étude bibliographique de la documentation existante sur les partenariats révèle notamment les obstacles suivants¹ :

- planification inadaptée ;
- manque d'information (ou réticence à partager l'information) ;
- absence de leadership ;
- inégalité du degré de participation entre les membres ; et
- manque d'implication et publicité négative.

La force et l'équité des structures de gouvernance, ainsi qu'une grande attention à l'évolution des entreprises publiques permettent de réduire la gêne occasionnée par de tels obstacles.

1.4.2.3. Les contraintes liées au contrat :

La plupart des problèmes évoqués ci-dessous constituent des contraintes potentielles importantes ; cependant, plusieurs peuvent être sinon résolus, du moins atténués par une bonne rédaction du cahier des charges.

Risque d'absence d'offre compétitive :

La fourniture de la plupart des services de première nécessité exige une expertise spécialisée. La rareté des compétences requises peut limiter le nombre de concurrents. Il existe également toujours un danger de collusion entre soumissionnaires, surtout lorsqu'ils sont peu nombreux et/ou lorsque l'appel d'offres concerne un pays peu habitué aux pratiques concurrentielles.

Absence d'analyse de rentabilité :

L'une des clés de la motivation politique est le coût. Le gouvernement cherche à proposer des services de la meilleure qualité possible au moindre coût. Il est par conséquent essentiel de procéder à une analyse de rentabilité qui répertorie les charges et les produits et permet une évaluation comparative des différentes solutions possibles. Une telle étude doit comparer les performances des opérateurs à des références (benchmarks) internationales. Des

¹<http://www.strategie-aims.com>(consulté le 05/02/2019).

informations exactes sur les coûts peuvent renforcer la position de l'entreprise quels que soient les constats de l'analyse.

Coûts de transaction et de soumission :

Les projets faisant intervenir le secteur de service privé donnent généralement lieu à des coûts de transaction élevés. Ces coûts représentent en moyenne 5 à 10 % du coût total du projet. Cela peut constituer un facteur prohibitif et, étant donné que la charge de ces coûts élevés de transaction et de soumission finira par être répercutée sur les contribuables, il incombe aux institutions chargées d'attribuer ces projets de contenir les coûts en question.

1.4.2.4. *Les contraintes relatives aux capacités :*

La faiblesse des capacités de l'entreprise affecte son projet de développement qu'il soit en interne ou en externe, et freine les réformes nécessaires. Nous présentons ci-dessous les différentes contraintes liées aux capacités de développement concernant les entreprises.

Compréhension stratégique du projet :

La contrainte la plus significative en matière de capacités concerne généralement la compréhension stratégique de la problématique de développement. La formation et l'expérience du développement peuvent aider à améliorer l'appréciation du potentiel que peut représenter le projet pour l'entreprise, ainsi que pour l'évolution de son activité.

Difficultés de spécification et d'administration du contrat :

Les difficultés liées à la spécification du contrat soulignent également la nécessité d'y faire figurer des clauses autorisant les deux parties à renégocier les modalités en cas de bouleversement imprévu. Ces difficultés font également apparaître combien il est important que les parties à l'accord de partenariat soient en mesure de compter sur un mécanisme judiciaire ou autre qui soit indépendant et capable d'arbitrer les conflits pouvant survenir entre le gouvernement et le prestataire du service public considéré.

Analyse financière et planification :

Un autre frein majeur à la mise en œuvre efficace d'un projet de développement peut résulter de l'absence d'analyse financière et de planification par l'entreprise dans les domaines spécifiquement en rapport avec les services concernés. Cette absence d'analyse peut

résulter une interprétation restrictive du projet de la part des autorités concernées. Lorsqu'un tel cas se présente, il est recommandé de procéder à une comparaison avec des référentiels internationaux.

Les perceptions :

Les individus jouent un rôle essentiel dans la mise en place et dans la gestion d'un projet de développement. C'est pourquoi leur état d'esprit et leur attitude vis-à-vis de ce dernier peuvent en déterminer le succès ou l'échec. La coopération des différentes parties prenantes au projet peut exiger un bouleversement des pratiques/modes de fonctionnement existants. Les individus sont souvent réfractaires au changement. Ce comportement peut voir pour origine les causes suivantes : différences philosophiques, incompréhension (langage professionnel différent), différences de culture organisationnelle.

À travers ce chapitre, nous avons tenté de définir le concept de la stratégie, présenter ses types ainsi que les modes et les contraintes liés au développement stratégiques. À présent, il est bon de faire le point sur la compétitivité des entreprises.

Dans le chapitre suivant, nous allons d'abord définir le concept de la compétitivité et présenter ses instruments de mesure ainsi que ses déterminants les plus importants sous le titre suivant : Contours théoriques de la compétitivité.

**Chapitre deuxième : Contours théoriques de la
compétitivité**

Dans un contexte toujours plus mondialisé et alors qu'une révolution technologique est en cours, renforcer la compétitivité est l'un des principaux défis des pays. La « compétitivité » est cependant un terme qui recouvre bien des concepts et peut s'utiliser à différents niveaux. Alors que le monde entier est penché sur les questions des échanges, le concept de compétitivité surgit comme étant le sujet le plus dominant dans l'économie moderne. Les préoccupations pour une meilleure compréhension de la compétitivité apparaissent dans tous les discours politiques, les arènes académiques et les débats des industriels du monde entier.

Dans un environnement mouvant et imprévisible, caractérisé par la mondialisation des marchés et de la concurrence, par les mutations des techniques et des besoins, par le ralentissement et les incertitudes de la croissance, des nouvelles règles de jeu concurrentiel s'instaurent et la compétitivité s'impose pour toute entreprise comme un objectif à réaliser d'assurer sa continuité et sa survie.

Ainsi, le thème de la compétitivité est au cœur de la préoccupation de toute entreprise quel que soit sa nature d'activité. L'acuité de la concurrence et la montée de l'incertitude, impliquent, pour les entreprises, un impératif de compétitivité globale, c'est-à-dire coût et hors coût. Être compétitif, c'est être capable d'affronter la concurrence tout en se protégeant. C'est en sortant de l'anonymat, en étant différente des autres, que l'entreprise, en tant que système, assure sa pérennité.

En quête permanente de différenciation, les entreprises définissent de nouvelles stratégies fondées sur la production et l'exploitation des connaissances, stratégies propices à l'innovation et menant à l'entreprise allégée en facteurs de production (travail et capital). Plus "légère", l'entreprise est censée être plus mobile, plus réactive à la versatilité de la demande et à l'offensive des concurrents. La compétitivité d'une entreprise ne se décrète pas. Elle se construit au fil du temps sur une assise territoriale.

Dans ce nouveau contexte qui exige de la part des entreprises une plus grande capacité d'anticipation, d'adaptation et de réaction, les entreprises se trouvent confrontées à des impératifs tels qu'être globalement compétitives et être capables de valoriser et de mobiliser l'ensemble de leurs ressources et compétences en fonction des activités, des marchés et des

pays. En effet, la compétitivité s'exprime sur le marché par des produits générant des profits et concrétise les aptitudes de l'entreprise à être meilleure ou à la limite aussi forte que ses concurrents actuels et potentiels. Elle est donc incarnée par l'existence des facteurs prix et hors prix sur lesquelles s'appuie la compétitivité du produit.

D'autre part, et du moment où la compétitivité qui nous interpelle davantage dans ce nouveau contexte qui concerne l'entreprise dans son environnement global, elle peut être fondée et cherchée par différents éléments endogènes et exogènes à l'entreprise qui peuvent être regroupés en cinq facteurs à savoir : le savoir-faire, l'outil industriel, la commercialisation, l'organisation et la gestion et le partenariat¹.

Enfin, la compétitivité peut englober l'efficacité de l'environnement externe de l'entreprise telle que l'infrastructure existante, le cadre des affaires et l'efficacité des politiques économiques, institutionnelles, concurrentielles et réglementaires du pays.

Dans ce chapitre, nous allons d'abord définir ce qu'est la compétitivité. Nous nous intéresserons après aux modes de mesure de la compétitivité, ainsi qu'à ses déterminants où nous présenterons les différents facteurs qui influent la compétitivité. Nous aborderons par ailleurs, les différentes catégories de la compétitivité, et nous conclurons ces contours théoriques par un aperçu global sur la compétitivité dans le secteur des services.

2.1. Définitions du concept compétitivité :

Longtemps réservée à l'analyse de la gestion des entreprises, la compétitivité a progressivement été utilisée pour qualifier l'état d'une nation, sans que, pour autant, nous lui donnons à cette qualification un sens précis.

L'amélioration de la compétitivité apparaît comme déterminante pour parvenir à s'insérer efficacement dans le commerce mondial. Pourtant, ce concept reste mal cerné. Il est important de comprendre ce que recouvre le concept de compétitivité ; ce qui détermine la compétitivité de l'économie dans son ensemble.

Dans un cadre théorique de concurrence parfaite sur un marché de biens homogènes, la compétitivité d'une entreprise se résumerait à la capacité de produire avec un coût marginal

¹DEBONNEUIL M., FONTAGNE L., *Compétitivité*, rapport du Conseil d'Analyse économique 2003.

inférieur au prix de marché ou bien, ce qui est équivalent, de susciter une demande positive à un prix supérieur à son coût de production. En d'autres termes, « compétitivité » serait un synonyme de « survie ». Ce cadre théorique est néanmoins assez restrictif.

Un cadre plus approprié pour décrire économiquement la compétitivité est celui de la concurrence monopolistique. Dans ce cadre, les entreprises produisent des biens différenciés, mais qui restent dans une certaine mesure substituables entre eux. L'entreprise est en situation de « monopole » car elle est seule à produire son type de bien, mais subit une « concurrence » du fait de la substituabilité entre les divers produits d'un marché, défini de manière plus large.

Dans ce cadre, la compétitivité ne se traduit plus par un caractère binaire de survie au non, puisque les prix de vente ne sont plus directement comparables entre eux. Une entreprise contrainte d'augmenter son prix suite à une augmentation de ses coûts voit sa demande diminuer, mais cela ne signifie pas que cette demande va chuter à zéro puisque la substitution n'est qu'imparfaite.

Comment, dans ce cadre, définir précisément la compétitivité? Certains auteurs proposent de la définir par une référence aux parts de marché. Une part de marché importante traduirait une compétitivité élevée pour une entreprise, et une augmentation de la part de marché traduirait une compétitivité en hausse.

Certains auteurs refusent encore de l'utiliser pour qualifier une économie. Ainsi l'utilisation du concept de « compétitivité » pour qualifier une économie nationale, moins pour son sens flou que pour l'idéologie qu'elle véhicule ; en laissant supposer que les nations se font concurrence au même titre que les firmes, l'enseignement essentiel du principe des avantages comparatifs (toutes les nations gagnent à l'échange international) est occulté.

Par ailleurs, la croissance du revenu réel d'une nation repose fondamentalement sur la productivité des facteurs domestiques, et non sur la notion, mal définie, de compétitivité¹.

La difficulté de donner une définition précise de la compétitivité vient en fait de ce que la plupart des auteurs cherchent à en faire un indicateur résumant trop de dimensions. Les définitions recouvrent dès lors un ensemble flou, mêlant à des degrés divers des considérations sur les coûts des facteurs, l'efficacité de la technologie de production, la forme de la demande et l'objectif poursuivi par l'entreprise. Aussi, il apparaît que la compétitivité

¹KRUGMAN P.: « *Competitiveness: A Dangerous Obsession* », in Magazine: Foreign Affairs Issue, volume 73, N° 2, 1994, P. 188.

change avec le niveau de l'analyse menée (nation, secteur, entreprise), le bien analysé, et enfin l'objectif de l'analyse. A travers notre recherche bibliographique, nous avons rencontré une multitude de définitions de la compétitivité. Nous présenterons dans ce qui suit les plus importantes d'entre elles.

La notion de « compétitivité » évoque un cadre concurrentiel. Elle désigne la capacité, pour une entreprise, de soutenir la concurrence sur les marchés où elle vend des produits¹

"Qu'est-ce qu'on entend par la compétitivité, et donc l'objectif principal de notre politique économique, est la capacité de maintenir, dans une économie globale, un taux de croissance acceptable du niveau de vie de la population avec une distribution équitable, tout en offrant un emploi à tous ceux désirant travailler sans pour autant réduire le potentiel de croissance d'un niveau de vie des générations futur².

"Chercher à expliquer la 'compétitivité' au niveau national est incorrecte. Ce qu'on doit comprendre, ce sont les déterminants de la productivité et le taux de croissance de la productivité. Pour trouver des solutions, on devrait focaliser, non pas sur l'ensemble de l'économie, mais plutôt sur des industries spécifiques ou encore des segments d'industrie"³.

Nous pouvons aussi définir la compétitivité selon Sharples et Milham, 1990⁴ comme :
"La compétitivité est la capacité de fournir des biens et services au temps, place et forme requise par les acheteurs étrangers à prix égal ou meilleur que celui des autres fournisseurs potentiels tout en gagnant au moins le coût d'opportunité des ressources employées".

"Une industrie compétitive est celle qui possède la capacité de gagner un profit et maintenir une part du marché domestique et/ou international"⁵.

Le dictionnaire des Sciences économiques définit la compétitivité comme « la capacité d'une *entreprise*, d'une région ou d'une nation à conserver ou à améliorer sa position face à la concurrence des autres unités économiques comparables »¹.

¹Economie et Statistique N°395-396, 2006.

²Landau 1992 ; Institut National de la Recherche Agronomique de Tunis (INRAT)

³Michael Porte, *The competitive Advantage of Nations*, Londres, Macmillan, 1990.

⁴SHARPLES J.A, MILHAM N., « *Longrun Competitiveness of Australian Agriculture: U.S. Department of Agriculture, Economic Research Service* », in ERS foreign agricultural economic report, N° 243, 1990.

⁵Agriculture Canada, Task Force on Competitiveness in the Agri-Food Industry, *Growing Together*, Report to Ministers of Agriculture, 1991.

La compétitivité d'une nation serait ainsi la capacité de cette nation à améliorer durablement le niveau de vie de ses habitants et à leur procurer un haut niveau d'emploi et de cohésion sociale.

Elles procèderaient d'un processus où les externalités offertes par les nations constitueraient un facteur de compétitivité important des firmes, ainsi qu'un déterminant des flux d'IDE et, en conséquence, un facteur d'amélioration du niveau de vie des populations et de leur bien-être. Il importe, en conséquence, de s'interroger sur les fondements de la compétitivité d'un pays, sur les externalités qu'offrent les nations, sur les facteurs spécifiques qui favorisent l'insertion des firmes dans le commerce international.

Par analogie, la compétitivité d'une nation a été, abordée en termes de performances commerciales ; dans cette approche, un pays s'avère compétitif par rapport à d'autres pays concurrents s'il est capable de maintenir ses parts de marché ou de gagner des parts de marché supplémentaires, ce qui implique de se diversifier, de conquérir des marchés où il était absent ou marginal, de défendre ses positions sur ses marchés traditionnels d'exportation².

Cependant, Pour rester compétitif dans un environnement concurrentiel, il doit poursuivre des efforts permanents de modernisation des entreprises comme de l'environnement économique.

La compétitivité est : « l'aptitude pour une entreprise, un secteur ou l'ensemble des entreprises d'une économie à faire face à la concurrence effective ou potentielle »³.

- Au niveau microéconomique, la compétitivité d'une entreprise désigne sa capacité à occuper une position forte sur un marché. L'évolution des parts de marché de cette entreprise est dès lors fondamentale pour apprécier la compétitivité.
- Au niveau macroéconomique, la compétitivité d'une économie nationale est la capacité de son secteur productif à satisfaire la demande intérieure et étrangère, avec en arrière-plan l'objectif de permettre une progression du niveau de vie des résidents du pays concerné.

¹ BEITONE A., CAZORLA A., DOLLO CH. et DRAI A-M., *Dictionnaire de science économique*, Armand Colin, Paris, 2013, P. 214.

²CNUCED, *Diversification des exportations, accès aux marchés et compétitivité*, rapport 2002.

³<http://economie.trader-finance.fr/competitivite/> (Consulter le 28/03/2019).

D'un autre point de vue, la compétitivité (d'une entreprise ou d'une économie nationale) est classiquement désignée de deux façons différentes selon l'origine des facteurs de cette compétitivité : « par les prix » ou « par les coûts »¹.

- La recherche d'une compétitivité par les prix se réalisera en général par une politique d'économies d'échelle ou encore le développement du progrès technique visant à réaliser des gains de productivité.
- La diminution des coûts de production peut cependant se passer de gains de productivité (baisse du coût du travail ou baisse du coût des matières premières), et une compétitivité par les coûts en résulte.

Pour une économie nationale, la qualité des spécialisations à une certaine date est décisive pour la compétitivité future : la diversification « marchés » et la diversification « produits » doivent être pertinentes.

Dans cette acceptation, la compétitivité d'une économie nationale est aussi fonction du niveau d'imposition, de la qualité de la production au sens large, du tissu de PME et de la nature des réseaux de transports de l'économie concernée, etc.

Enfin, la sous-évaluation réelle d'une monnaie nationale offre mécaniquement une meilleure compétitivité par les prix.

Aucune notion unitaire globale n'émerge vraiment. Cette notion est relativement vague parce qu'il n'existe pas de définition communément admise pour la "compétitivité". Il convient dès lors de prendre en compte les différents types de compétitivité :

- compétitivité prix : Elle exprime la structure des prix et coûts d'une économie par rapport à celle de ses partenaires commerciaux et est loin de refléter l'ensemble des caractéristiques permettant la vente d'un produit. Elle repose en partie sur le taux de change, mais également sur des coûts internes, comme les coûts salariaux.
- compétitivité hors prix : Elle exprime la faculté d'une économie à capter la demande grâce à des facteurs autres que les prix et à s'adapter aux évolutions de la demande (traduisant la qualité de la spécialisation). Elle est essentiellement fondée sur l'investissement, la souplesse et la flexibilité de l'allocation des facteurs et

¹LACHAAL L.: Op.cit., P. 34.

l'innovation. Elle peut également recouvrir la compétitivité technologique et la compétitivité structurelle :

- *La compétitivité technologique*, fait référence, à une forme de concurrence entre les firmes et les pays qui, au lieu de s'opérer par les prix et les coûts (comme c'est le cas dans l'analyse des marchés), porte sur les produits eux-mêmes. Elle se réfère à la recherche, à l'innovation, à l'accumulation du savoir technologique et à la compétence.
- Quant à *la compétitivité structurelle*, elle pourrait exprimer les capacités internes de production et de commercialisation au sens large¹. Ce concept met en lumière tous les facteurs « structurels » susceptibles de freiner ou de stimuler la production (goulets d'étranglement, capacité de financement, encadrement, structuration de la filière, etc.). Un auteur comme Chesnais (1986) lui attribue la fonction d'*accorder à la nation un rôle actif par rapport aux firmes*.

Ainsi, « le terme de compétitivité structurelle permet d'exprimer l'idée que si la compétitivité des entreprises traduit l'efficacité des pratiques de gestion de l'entreprise, elle procède aussi de la cohérence et de l'efficacité des structures productives de l'économie nationale, du taux d'évolution à long terme et de la structure de l'investissement dans le pays, de son infrastructure technique et d'autres facteurs qui déterminent les avantages externes sur lesquels peuvent s'appuyer les entreprises ».

Par ailleurs, la notion de compétitivité ainsi définie fait référence à deux temporalités :

- la compétitivité à court terme, en un instant t , en comparaison avec les performances des concurrents,
- la compétitivité à long terme, comme processus de préparation des conditions structurelles de l'amélioration de la compétitivité du pays.

La compétitivité hors prix rejoint l'approche temporelle de la compétitivité. Au départ, il y a l'idée que la compétitivité internationale dépend certes des coûts relatifs (coûts de main d'œuvre et mouvement de taux de change), mais qu'elle ne peut se maintenir par la seule compression chronique des coûts salariaux ou par une série de dévaluations compétitives.

¹MARNIESSE S., FILIPIAK E., *Compétitivité et mise à niveau des entreprises : Approches théoriques et déclinaisons opérationnelles*, rapport 2003.

A long terme, la compétitivité exige un progrès soutenu de la productivité. Il convient donc d'insister sur l'importance des facteurs structurels qui affectent à long terme la compétitivité d'une économie : investissement public, protection commerciale, investissement dans le capital humain, etc.

En guise de résumé malgré cette diversité des définitions, il y a lieu de noter les aspects communs suivants :

- la compétitivité n'est pas un concept statique et est étroitement lié aux conditions économiques du pays ainsi que les conditions du marché international. Donc pour rester compétitif, une entité est appelée à suivre un processus d'ajustement continue en réponse à des forces et à des facteurs intervenant dans la détermination de sa position concurrentielle sur le marché.
- la compétitivité est un concept relatif, c'est à dire, l'évaluation de la compétitivité d'une nation, d'un secteur ou d'une entreprise est généralement faite par rapport à une entité similaire ;
- La compétitivité, souvent confondue avec sa traduction financière, la rentabilité ou la productivité, correspond à la capacité dont dispose une entreprise à un moment donné pour résister à ses concurrents. La compétitivité est donc une potentialité qui se caractérise par un avantage par rapport aux compétiteurs de son marché. La rentabilité ou la productivité ne sont que des mesures partielles d'un ensemble beaucoup plus vaste qui s'appelle compétitivité.

Après avoir présenté cette pluralité de définitions, et afin de continuer sur une même logique, il convient à présent d'aborder les déterminants ou les facteurs de la compétitivité.

2.2. Les déterminants de la compétitivité :

Une multitude de facteurs ont été identifiés dans la littérature comme étant des facteurs pouvant conditionner la compétitivité d'une nation, d'une industrie ou d'une entreprise. Ainsi, développer un tel cadre apparaît comme une voie d'approfondissement nécessaire pour améliorer la compréhension et l'interprétation du concept de compétitivité.

De manière schématique, nous pouvons distinguer deux « groupes » principaux parmi les facteurs de la compétitivité.

Un premier groupe de facteurs se rapporte aux coûts de l'entreprise, c'est-à-dire aux coûts des facteurs de production et à l'efficacité de la production, en d'autres termes la productivité des facteurs. Cette compétitivité augmente dès lors que l'entreprise a la capacité de diminuer ses coûts en maintenant la qualité du produit constante. Il s'agit donc d'une dimension «technique», indépendante du prix ou de la quantité de produits vendue. Si les coûts de production sont comparables d'une entreprise à l'autre, une « mesure » de cette dimension de la compétitivité pourrait donc être la variation relative des coûts unitaires de production d'une entreprise avec ceux d'un groupe d'entreprises comparables.

Un second groupe de déterminants de la compétitivité se rapporte au contraire à la demande du produit. La compétitivité d'une entreprise augmente en effet lorsque celle-ci peut augmenter sa demande à prix constant ou augmenter ses prix à demande constante. En d'autres termes, cette augmentation de la compétitivité traduit un déplacement de la courbe de demande, indépendamment des coûts de production.

C'est le cas notamment lorsque les goûts des consommateurs se modifient. Cette dimension de la compétitivité correspondrait donc non pas à la qualité des produits dans l'absolu, mais à leur qualité relative, c'est-à-dire à la différenciation des produits. Dans le modèle de concurrence monopolistique, un bon indicateur de cette compétitivité hors-coût serait l'élasticité de substitution de la demande de ce produit par rapport à d'autres produits comparables.

D'après certains travaux d'experts, la compétitivité est le résultat d'un ensemble de facteurs aussi bien nationaux qu'internationaux.

A l'échelle internationale, la compétitivité dépend d'une multitude de facteurs. Parmi les plus importants nous évoquons le taux de change qui est déterminé par l'offre et la demande relatives d'une monnaie à une autre, dans certains cas, ce taux est influencé par les mesures de politique que les différents gouvernements mettent en place. Aussi, les conditions du marché international, le coût de transport international et enfin les préférences et arrangements entre les différents pays.

A l'échelle nationale, les dotations en ressources, la technologie, la productivité, les caractéristiques du produit, la régulation fiscale et monétaire et enfin la politique des échanges semblent être les facteurs les plus importants qui conditionnent la compétitivité d'une industrie et/ou d'une entreprise.

- Les dotations en ressources : Les ressources naturelles (terre, climat, eau, etc.) aussi bien que les ressources en capital humain sont des facteurs critiques dans la détermination de la compétitivité d'un produit ou d'une entreprise donnée. Une composante importante de la dimension « capital humain » est l'expertise des décideurs au niveau des entreprises. Ainsi, la qualité de gestion peut être déterminante du succès ou de l'échec de ces unités.
- La technologie : Le progrès technologique ainsi que l'efficacité du processus de production impliquent tous les deux une productivité des facteurs plus élevée et par conséquent conditionnent l'avantage compétitif d'une entreprise ou d'un secteur donné. La recherche et le développement de nouvelles techniques plus appropriées, nécessitant parfois des investissements lourds, peuvent conférer aux différentes entités une meilleure compétitivité.
- Les caractéristiques du produit : Les caractéristiques d'un produit donné peuvent être très importantes dans la détermination de sa position concurrentielle sur le marché et ceci est d'autant plus vrai quand le produit est différencié.
- Les économies d'échelle : La productivité des ressources et donc le coût marginal varie avec le niveau de production d'un produit donné. Ainsi, l'économie d'échelle est un facteur critique dans l'évaluation de la compétitivité d'un produit donné.
- La régulation et les politiques des échanges : Non moins important que les facteurs cités ci-dessus, les mesures de politique de l'état ont aussi des effets profonds sur la compétitivité d'une industrie ou d'un produit donné.

Les politiques fiscale et monétaire (taxation, taux d'intérêt, contrôle de l'inflation), la politique interventionniste de l'état (subvention) et celle des échanges commerciaux avec l'extérieur (tarifs, quotas, etc.) ont toutes des influences sur la compétitivité des différents produits.

En effet, nous constatons, notamment, qu'on dénombre de nombreux facteurs qui contribuent à la compétitivité, certaines approches sur la compétitivité considèrent que le coût du travail en est le déterminant essentiel. Ceci dit, résumons ces déterminants sous forme de points. À l'évidence :

- le coût des biens utilisés dans la fabrication du produit final, c'est-à-dire les matières premières, l'énergie et les autres « consommations intermédiaires » ;
- le coût du travail qui inclut, outre les salaires nets effectivement versés, les cotisations sociales salariales et patronales ainsi que divers impôts et taxes sur la main d'œuvre ;

- le coût du capital et des autres ressources externes à long terme qui recouvrent les dividendes versés aux actionnaires et les intérêts d'emprunt dus aux créanciers ;
- le taux de change, qui joue un rôle très significatif sur le coût des importations et sur le prix de vente des produits à l'étranger.

D'autres facteurs ont tout autant de poids :

- la qualité des produits, résultat des savoir-faire professionnels et de la maîtrise des processus de fabrication ;
- le service après-vente et l'accompagnement des clients ;
- la force de vente et le réseau commercial, à l'étranger notamment ;
- l'effort de recherche et d'innovation quel que soit le domaine de production mais tout particulièrement dans les secteurs d'avenir et les créneaux porteurs.

Etant donné cette revue des différents facteurs pouvant influencer la compétitivité, la question que nous pouvons se poser est la suivante : qu'elles sont les instruments appropriés pour évaluer la compétitivité d'une entreprise, d'une nation ? Dans ce qui suit, une revue des différents indicateurs utilisés pour répondre à cette question.

2.3. La mesure de la compétitivité :

Comme nous venons de voir dans la première partie de ce chapitre, la définition de compétitivité n'est pas très précise parce qu'elle englobe de nombreux aspects de la politique économique¹. La compétitivité ne peut donc s'observer ou se mesurer par un indicateur unique.

D'après notre collecte d'information, les instruments de mesure qui ont été utilisés dans les travaux empiriques portant sur l'évaluation de la compétitivité sont nombreux. Cependant, bien que cette évaluation ait été dans la plupart des cas statique (évaluée à un point donné dans le temps), ces mesures ont changé d'un niveau d'analyse à un autre.

Au niveau national, les travaux portant sur l'évaluation la compétitivité ont surtout focalisé sur le déficit de la balance commerciale ainsi que la croissance de la productivité nationale des

¹ Cf. Infra, P. 5.

facteurs¹. Au niveau sectoriel, trois types de mesures ont été utilisés à savoir : les mesures relatives aux coûts de production, les mesures relatives à la productivité des facteurs, et enfin les mesures relatives aux échanges commerciaux.

Finalement, au niveau micro-économique, deux types d'instruments ont été au centre de l'analyse de la compétitivité des entreprises. Nous citons, les mesures relatives à la part du marché et les mesures relatives au profit. Dans ce qui suit, l'accent sera mis sur les instruments de mesures relatives au niveau national et au niveau micro de l'entreprise.

- Mesures relatives aux coûts de production : La théorie de l'avantage comparatif² stipule la comparaison des coûts relatifs et non des coûts absolus de production.

Cependant, la majorité des travaux d'évaluation de la compétitivité et par conséquent de l'avantage comparatif ont été principalement axés sur la comparaison internationale des coûts absolus de production.

Par ailleurs, étant donné les différentes procédures d'échantillonnage, d'agrégation ainsi que les différentes sources de données, les coûts de production peuvent ne pas être directement comparables et constituent, par conséquent, des indicateurs imparfaits de la compétitivité.

Ainsi le coefficient de coût des ressources, le coût de production d'une unité de produits, apparaît comme une meilleure alternative pour l'application du modèle de l'avantage comparatif³.

- Mesures relatives à la productivité des facteurs : Jorgenson et Nishimizu (1978) ont été les premiers à introduire la notion des écarts de productivité entre deux entités. Défini comme étant la différence relative de produit moins la somme de la différence relative du niveau des intrants pondérée par leurs parts⁴.

¹Mc CORRISTON S., SHELDON IM.: « *Selling Import Quota Licenses - the United-states Cheese Case* », IN American Journal of Agricultural Economics, N° 4, 1994, PP. 818-827.

²Malgré son utilisation répandue, le modèle de l'avantage comparatif présente deux problèmes majeurs : le premier s'intéresse aux coûts de production et fait abstraction des autres coûts, c.-à-d. coût de la recherche et le développement du produit, coût de sa commercialisation, etc. ; et le second c'est que le concept s'applique à un monde dépourvu de distorsions.

³Van Duren, Martin, « *Macadamia nuts: Economic and Competitive Conditions Affecting the U.S. Industry* », 1998, P. 25.

⁴MUCCHIELLI J.L.:Op.cit., P. 54.

Ainsi, la diminution de l'écart de productivité entre deux entités implique que la première entité est en train d'améliorer sa position concurrentielle par rapport à la seconde. L'écart de productivité comme instrument d'évaluation de la compétitivité présente deux contraintes majeures. La première est que cet indicateur ne capte que les différences dues à la technologie et aux écarts des efficacités techniques.

Les différences de compétitivité dues aux différences des prix des facteurs sont négligées. La deuxième est que cet instrument, à l'instar des coûts de production, ne contient aucune information quant aux déterminants de la compétitivité hors prix.

- Mesures relatives aux échanges commerciaux : A l'instar des indicateurs de performance relatifs à la productivité des facteurs, ceux relatifs aux échanges commerciaux sont basés également sur la théorie de l'avantage comparatif¹.

En effet l'existence d'un avantage comparatif entraîne un avantage coût et donc une certaine spécialisation dans ce produit expliquant sa part importante dans les exportations. Plusieurs indicateurs axés principalement sur la part des exportations ont été construits.

- Mesures relatives à la part du marché : La part du marché ou plus exactement la croissance de la part du marché a été utilisée comme indicateur de performance dans nombreux travaux empiriques².

Cependant, à l'encontre des mesures relatives aux coûts de production et ceux relatives à la productivité des facteurs, cet indicateur capte aussi bien les facteurs de compétitivité hors prix que les facteurs de compétitivité prix affectant la performance d'un produit donnée et est considéré comme étant une mesure du résultat final de la compétitivité.

Par ailleurs, en dépit de son utilisation répandue, une insuffisance à l'encontre de cet indicateur peut être avancée. En effet, cet indicateur ne peut pas distinguer entre un accroissement de la part du marché dû à une performance supérieure de celui dû à une subvention des exportations, ni entre une diminution de la part due à une faible performance de celle due à un quota.

- Mesures relatives au profit : L'utilisation du profit en tant qu'indicateur de performance de l'entreprise est peu courante dans la littérature. Les quelques applications que nous

¹ Cf. Infra, P. 23.

² MARNIESSE S. et FILIPIAK E.: Op.cit., P. 57.

retrouvons sont focalisées ou bien sur les mesures des marges brutes et nettes de l'entreprise ou bien sur les indicateurs de comportement prix-coût.

Après avoir présenté des instruments de mesure qui se diffèrent selon le niveau d'analyse. Cependant, de nombreuses tentatives sont faites pour essayer de la mesurer par différentes approches. Nous pouvons distinguer les mesures directes de certains aspects de la compétitivité, les mesures « en amont » qui tendent à décrire les facteurs favorables ou défavorables à la compétitivité, et enfin les mesures « en aval » qui cherchent à décrire les conséquences de la compétitivité d'un territoire.

Nous présentons ci-après ce modèle de mesure de la compétitivité d'une manière plus de détail.

2.3.1. Les mesures directes de la compétitivité :

Les mesures « en amont » :

Au niveau des nations, à côté d'indicateurs comme les « parts de marché (en valeur et en volume) à l'étranger », nous trouvons surtout des indicateurs synthétiques.

Les deux sources majeures sont le « Global Competitiveness Report » ou le « Global Competitiveness Index » du *World Economic Forum* (le forum de Davos)¹ préparé par le World Economic Forum (WEF) et le « World Competitiveness Yearbook », préparé par l'International Institute for Management Development (IIMD)². Chacun propose ses indices synthétiques de compétitivité et son classement.

Pour le *WEF*, la compétitivité est approchée par un output global directement mesurable (richesse des pays en termes de PIB³ par tête ou de sa croissance). Les indices qui en découlent (Growth Competitiveness Index et Current Competitiveness Index) sont censés « expliquer » au mieux la croissance à moyen terme ou le niveau de richesse des pays⁴ : le premier vise à mesurer les perspectives de croissance à moyen terme tandis que le second entend mesurer le potentiel productif instantané des mêmes pays en niveau.

¹MULKAY B.: « *La Compétitivité d'un Territoire* », in colloque du CRIES, 9-10 octobre 2006.

²MARNIESSE S., FILIPIAK E.: Op.cit., P.46.

³Produit Intérieur Brut.

⁴GREGOIR S., MAUREL F., *Les indices de compétitivité des pays : interprétations et limites*, INSEE, rapport 2002.

Ces indices de compétitivité sont conçus comme une moyenne pondérée d'un ensemble de variables normalisées, considérées comme les déterminants de la variable à expliquer, respectivement la croissance du PIB conditionnellement au niveau initial et le niveau de PIB par tête.

La construction des indices se fonde sur un ensemble d'indicateurs quantitatifs (variables macroéconomiques standard) et sur des indicateurs issus d'enquêtes qualitatives auprès des chefs d'entreprises. Ces indicateurs sont conçus sur la base d'un questionnaire dont les variables sont organisées en grands thèmes : environnement macroéconomique, innovation et diffusion technologique ; infrastructures générales ; institutions publiques (contrats et lois) ; gouvernance (corruption) ; concurrence sur le marché intérieur ; développement des clusters ; marche des affaires et stratégie d'entreprises ; politique environnementale.

Le second indice, élaboré par *l'IIMD* est construit à partir des indicateurs suivants : données macroéconomiques ; internationalisation ; secteur financier ; infrastructure ; management ; science et technologies ; ressources humaines. Toutes les données statistiques ont le même poids.

Cependant, il est basé sur des données observables pour chaque pays, mais aussi sur une enquête auprès de milliers de décideurs dans le monde à qui nous demandons leur appréciation sur de nombreux facteurs qui doivent influencer favorablement ou défavorablement la compétitivité d'un pays.

Cette méthodologie est critiquable sur deux points principaux :

- le premier concerne le choix des variables et leur influence sur la compétitivité ou la croissance du niveau de vie qui est supposée, sans que cela ne soit véritablement prouvé dans de nombreux cas.
- La deuxième critique repose sur la manière d'établir le classement en agrégeant les variables de manière peu transparente et arbitraire.

Ce type de mesure repose donc sur l'identification supposée des causes de la compétitivité d'un pays, sur le recueil de données, et sur un sondage auprès de décideurs.

Cette méthodologie peut être appliquée au niveau régional ou local. Mais elle est lourde à mettre en œuvre. De plus elle confirme souvent les positions relatives des régions et des territoires sans être un outil pour la politique économique.

2.3.2. Les mesures indirectes de la compétitivité :

Si les mesures directes de la compétitivité sont souvent partielles, il reste une possibilité de mesurer la compétitivité d'un territoire par les conséquences de la compétitivité.

- les mesures « en aval » :

En reprenant la définition élargie de la compétitivité¹, elle doit permettre un développement durable du niveau de vie par un accroissement de la productivité. En conséquence, nous pouvons se baser sur la mesure de l'évolution de la productivité locale et de la croissance économique d'un territoire, pour savoir si un territoire se révèle plus productif qu'un autre.

Les statistiques de la croissance ou de la productivité locale sont souvent difficiles à obtenir à un niveau territorial fin. Elles peuvent être également le reflet d'une structure économique héritée du passé ou de la réallocation sectorielle des activités, sans rapport avec la compétitivité de la zone. Elles sont donc à interpréter avec une certaine prudence, d'autant plus qu'elles ne peuvent indiquer la croissance du niveau de vie futur dans la zone.

Nous pouvons également prendre l'attractivité d'un territoire comme signe de sa compétitivité ; c'est-à-dire sa capacité à conserver ou à attirer des activités nouvelles et des emplois. La compétitivité d'un territoire doit expliquer en partie son attractivité vis-à-vis des entreprises et des emplois extérieurs, surtout dans l'industrie et les services aux entreprises moins dépendantes de la demande locale.

Ainsi, l'attractivité est mesurée par la création d'entreprises ou d'emplois dans la zone, que ce soit de manière brute ou de manière nette en décomptant les disparitions d'entreprises ou d'emplois.

Au niveau de l'entreprise, l'analyse des indicateurs de part de marché peut s'accompagner de l'examen de ratios plus précis concernant sa rentabilité, sa productivité et sa profitabilité ; les taux de marges, (par exemple), permettent de mesurer la capacité d'une entreprise à contrôler

¹ Cf. Infra, P. 10.

ses coûts et à fixer ses prix, l'excellence de ses processus de production, ses compétences en matière de gestion des ressources humaines.

Ainsi, après avoir défini la compétitivité et présenté ses facteurs et ses instruments de mesure, il est nécessaire d'évoquer ce qu'est la compétitivité des services et savoir si cette notion est universelle et s'applique de manière analogue dans le secteur du service.

2.4. La compétitivité dans le secteur desservices:

Le terme de compétitivité est issu de la littérature des entreprises. Il désigne une firme qui peut, sans aide, survivre et produire aux coûts donnés, selon la fiscalité et les conditions locales. Il existe pourtant de nettes différences entre entreprises. Certaines ne peuvent survivre qu'avec des bénéfices élevés, d'autres ont des prétentions plus modestes.

Elles peuvent également produire au prix du marché ou offrir un service, une technologie, une gamme de produits ou une qualité que personne d'autre ne possède. Dans le modèle de la concurrence parfaite, le prix du marché est donné: quiconque produit ou service à des coûts qui correspondent à ce prix est concurrentiel, puisqu'il survit sur le marché.

Enfin, l'analyse de la compétitivité de l'entreprise dans le domaine des services peut servir à mesurer les liens de dépendance entre l'entreprise et ses clients et permettre une meilleure valorisation de l'image « corporate » de l'entreprise.

Dans ce domaine, la compétitivité s'apprécie au regard de la capacité de l'entreprise à attirer des clients à fort potentiel et en nombre suffisant (variable attractivité), à intégrer et conserver les meilleurs (variable fidélité) et à optimiser leur rendement (variable productivité).

L'attractivité d'une entreprise peut constituer un véritable avantage concurrentiel, notamment pour les entreprises qui mettent en œuvre une stratégie d'innovation ou pour les entreprises qui fondent une partie de leurs facteurs clés de succès sur la qualité de service. De manière plus générale, les entreprises dont le capital humain est un élément clé de réussite doivent s'assurer une forte attractivité auprès de leurs salariés potentiels.

En interne, si la capacité de l'entreprise à attirer les meilleurs profils est importante, la capacité à les conserver et à leur offrir un véritable parcours professionnel peut aussi être une dimension nécessaire.

De manière générale, il s'agit de s'assurer de la disponibilité et de la meilleure efficacité de son personnel. Au-delà de la bonne gestion de la pyramide des âges des firmes, cela peut aussi avoir des conséquences en matière de coûts cachés. Trop d'absentéisme, un turn-over trop important peuvent engendrer des baisses de la qualité, une augmentation des incidents et une dégradation des coûts.

Enfin, il peut être utile de mesurer l'efficacité du personnel au travail. L'efficacité se mesure au travers d'indicateurs de productivité mais aussi au regard du nombre d'incidents et du respect des règles de sécurité. Ces indicateurs sont surtout pertinents pour les activités industrielles. Pour les activités de service, la notion de productivité individuelle est plus difficile à cerner.

Après avoir brièvement présenté les différentes fonctions par lesquels s'apprécie la compétitivité, nous aborderons directement la compétitivité des services. Ce passage sur le concept précédemment évoqué s'explique par la nature de notre recherche puisque cette dernière traite la compétitivité des services et surtout leurs stratégies de développement.

Les services aux entreprises ne cessent de croître avec le développement des politiques « d'externalisation »¹, conséquence de la tendance lourde au recentrage sur les métiers de base. Ils progressent aussi en raison du recours croissant aux « services du savoir » (conseil, ingénierie informatique, formation ...), de plus en plus sollicités par les entreprises pour maîtriser les changements auxquels elles doivent faire face dans une économie en mutation accélérée.

La compétitivité des entreprises de services est désormais une donnée fondamentale pour notre tissu économique, pour l'ensemble de l'économie nationale. Elle constitue un atout face à l'ouverture des marchés et à la mondialisation. Elle est également un gage du nécessaire accroissement de transfert de valeur au profit des différents secteurs de développement.

¹L'externalisation correspond au transfert d'activités d'une entreprise vers un prestataire externe spécialisé. Cette forme de sous-traitance permet à l'entreprise de se focaliser sur son activité première.

Dans ce vaste mouvement où les services deviennent l'aiguillon de l'économie, nombreux sont ceux qui tentent aujourd'hui de professionnaliser les différents métiers dans un objectif d'amélioration de la valeur du service rendu mais aussi dans un souci évident de résister à la compétition mondiale sans chercher à recréer des monopoles ou des barrières artificielles qui ne sont qu'un leurre à travers le temps.

Dans cette partie de notre travail, nous examinons la compétitivité dans un secteur où une grande partie d'activité est assurée par la ressource humaine, sans que la machine, ou la technologie, contrairement à l'industrie, intervienne de manière substantielle. Cependant, nous avons constaté à travers nos différentes lectures et collectes d'informations que les travaux de recherche qui traitent la notion de compétitivité sont plutôt basés sur l'étude d'un concept qui est dans l'esprit ancré dans la production.

Par ailleurs, en parlant des services, nous évoquons ce qui est bien souvent l'immatériel, l'intangible ou l'incorporel ; dans ce cas, il convient de connaître comment la compétitivité est-elle mesurée et quels sont les facteurs immatériels de cette dernière.

De ce fait, et d'après nos recherches, il s'avère que la notion de compétitivité est universelle et s'applique de manière utile aux métiers du service. En outre, il est possible de mesurer les différents contours de la compétitivité, sans essayer de la ramener à un indicateur unique.

Un modèle d'auto-évaluation est proposé qui permettra aux responsables des entreprises de service de se mesurer au travers d'un baromètre qualifié dans le rapport d'Indice synthétique des facteurs de compétitivité (ISFC)¹. Cet outil d'auto-évaluation trouve un prolongement dans un modèle financier qui relie le niveau de compétitivité et les performances financières.

¹Indice Synthétique des Facteur de Compétitivité (ISFC) est un moyen de gestion opérationnelle de la compétitivité.

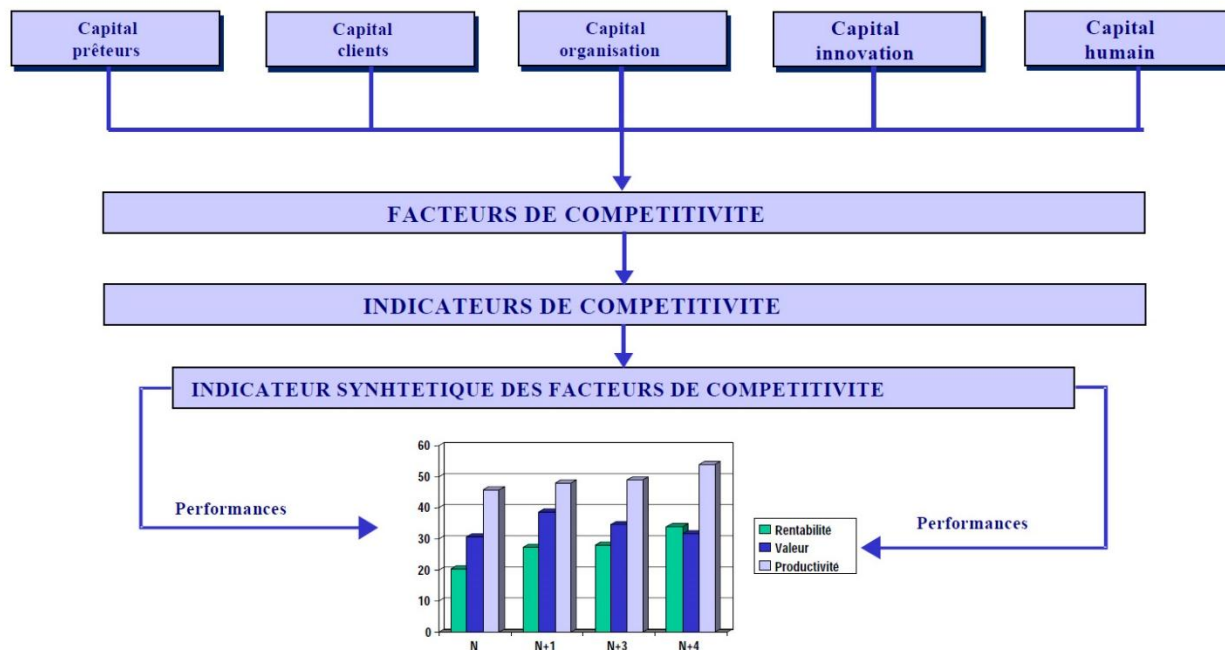


Figure 2 : L'analyse compétitivité – performance

Cette mise en relation entre performance et niveau de compétitivité permet à l'entreprise déconstruire une véritable stratégie d'amélioration de ses performances en portant l'accent sur des aspects généralement négligés ou mis au second plan.

En guise de conclusion, nous constatons que le concept de compétitivité n'est pas exclusif aux activités de production et peut s'appliquer à toutes les entreprises dans le secteur des services, car la dimension immatérielle de la compétitivité est d'application universelle. De nombreuses analyses en font état d'ailleurs pour les entreprises de toutes natures. Néanmoins, il est bon de le mettre en exergue que les indicateurs correspondants à l'analyse des facteurs de compétitivité sont par contre très orientés « services ». Cependant, chaque entreprise pour sa vision propre des choses, peut créer son indice pondéré. Notons aussi que tenir compte de la particularité et surtout de la diversité des services dans les travaux de recherche est d'une importance qui n'est pas des moindres ; d'ailleurs, il existe une disparité extrême des acteurs qui composent les services. Beaucoup d'entreprises sont des micro-structures, alors que d'autres sont des acteurs influents avec des implantations mondiales. Ceci est vrai au sein du même métier mais aussi d'un secteur à l'autre des services.

L'objectif de cette partie était de mettre en avant l'apport de la compétitivité dans le secteur des services. A travers les différentes notions théoriques présentées, nous avons pu

voir que les liens entre la compétitivité d'une entreprise opérant dans le secteur des services et la compétitivité d'une autre entreprise opérant dans un secteur différent de celui des services sont presque identiques, à quelques exceptions près. Il faudra évidemment tenir compte du caractère et du type de service effectué.

Au terme de ces deux chapitres, nous pouvons dire que, qu'il existe différentes façons possibles pour une entreprise de construire un avantage concurrentiel et rester compétitive sur le long terme. Cependant, nous avons insisté sur la nécessité pour l'entreprise de se distinguer de ses concurrents.

Ainsi, nous pouvons dire que un des dangers pour la stratégie est en effet d'être prisonnière des seules exigences d'efficacité interne et de réduction de coûts, certes nécessaires mais insuffisantes pour construire une stratégie durable. Cette approche tend à rabattre la stratégie sur des méthodes de gestion et à en diminuer la portée innovante.

Aussi, nous pouvons porter réflexion sur le degré de convergence entre l'approche du concept de compétitivité et la définition de la stratégie comme détermination des orientations à long terme de l'entreprise. Nous pouvons pourtant estimer que la compétitivité d'une entreprise se mesure pratiquement sur la performance de la stratégie appliquée, en effet celle-ci a pour finalité de conserver la compétitivité de l'entreprise.

Au final nous pouvons dire que la compétitivité, tant dans sa définition, se trouve donc aujourd'hui soumise à la stratégie. L'entreprise doit donc savoir combiner ces deux variables qui sont étroitement liées pour rester en phase avec les attentes des multiples parties prenantes qui composent les environnements de l'entreprise.

Ces deux premiers chapitres reprenaient des notions et des concepts théoriques de la compétitivité et de la stratégie de développement des entreprises de service. A présent, nous passons à notre partie pratique qui concerne l'impact de la stratégie sur la compétitivité dans le secteur bancaire où nous allons présenter l'entreprise et analyser sa compétitivité dans le troisième et dernier chapitre.

**Chapitre troisième : L'impact de la stratégie de
développement sur la compétitivité de la BNA**

Dans les précédents chapitres, nous nous sommes consacrés à l'exploration des notions de compétitivité, de stratégie et de mode de développement. Nous avons par la suite présenté les contraintes au développement des entreprises.

L'objet du présent chapitre est de présenter nos résultats de notre travail de recherche. Pour cela, nous allons d'abord retracer l'histoire économique de la Banque Nationale d'Algérie. Nous verrons aussi la structure et l'organisation de la BNA. Nous abordons par la suite, la méthodologie de recherche. Enfin, nous présenterons les constats de notre recherche.

Section 01 : Présentation de la Banque nationale d'Algérie (BNA)

La BNA est la première banque commerciale nationale à être créée en juin 1966. Elle exerce alors toutes les activités d'une banque universelle avec un département spécialisé dans le financement de l'agriculture. En 1982, la BNA devient une banque spécialisée avec pour objet principal la prise en charge du financement de l'agriculture et de la promotion du monde rural.

Aux termes de la loi n° 88-01 de janvier 1988 relative à l'autonomie des entreprises publiques, la BNA devient une société par actions et obtient son agrément en 1995 suite aux diverses réformes qu'ont dû engager les pouvoirs publics (mise en place des organes statutaires, introduction des règles prudentielles, assainissement du portefeuille).

Elle est la première banque publique à avoir obtenu son agrément dans le cadre de la loi relative à la monnaie et au crédit. Le réseau d'exploitation de la BNA compte 17 Directions Régionales d'Exploitation qui supervisent 211 agences de différentes catégories implantées sur tout le territoire national. Ses effectifs s'élèvent à 6800 cadres et employés, la B.N.A devient ainsi la plus grande banque en Algérie, de par son réseau, ses comptes, ses ressources, ses financements, son chiffre d'affaire et son capital qui s'élève dernièrement à 41.600.000.000.00 DA.

Le « Wordbanking », annuaire spécialisé des banques, fournit annuellement une classification des 300 plus importantes banques dans le monde la BNA occupait au 31 12

1974 le 171ème rang mondial mais surtout le 1er rang en Afrique (à l'exception de l'Afrique du sud) et sur le plan des pays arabes avec un total bilan qui s'élevait à 10 401 396 850 DA.

En 2004, de part de la densité de son réseau (plus de 211 agences et 100 agences de proximité, 10 espaces automatiques et 200 en projection) et l'importance de ses effectifs, la BNA occupe le 14ème rang en Afrique et le 223 e rang mondial sur 1000 banques classées. De ce fait la BNA est la plus ancienne et importante banque en volume d'activité et en réseau d'agence en Algérie.

3.1.1. Historique de la BNA ¹:

- **1982** : La restructuration de la BNA a donné naissance à une nouvelle Banque, BADR, spécialisée dans le financement et la promotion du secteur rural.

- **1988** : La loi n° 88-01 du 12 janvier 1988 portant orientation des entreprises économiques vers leur autonomie, avait des implications incontestables sur l'organisation et les missions de la BNA avec notamment : Le retrait du Trésor des circuits financiers et la non centralisation de distribution des ressources par le Trésor, La libre domiciliation des entreprises auprès des banques, ainsi que la non automaticité des financements.

- **1990** : La loi n° 90-10 du 14 avril 1990 relative à la Monnaie et au Crédit quant à elle, a provoqué une refonte radicale du système bancaire en harmonie avec les nouvelles orientations économiques du pays. Elle a mis en place des dispositions fondamentales dont le passage à l'autonomie des entreprises publiques. La BNA à l'instar des autres banques, est considérée comme une personne morale qui effectue, à titre de profession habituelle principalement des opérations portant sur la réception de fonds du public, des opérations de crédit ainsi que la mise à disposition de la clientèle, des moyens de paiement et la gestion de ceux-ci.

- **1995** : La BNA était la première Banque qui a obtenu son agrément par délibération du Conseil de la Monnaie et du Crédit le 05 septembre 1995.

- **2009** : Au mois de juin 2009, le capital de la BNA est passé de 14,6 milliards de dinars algériens à 41,6 milliards de dinars algériens.

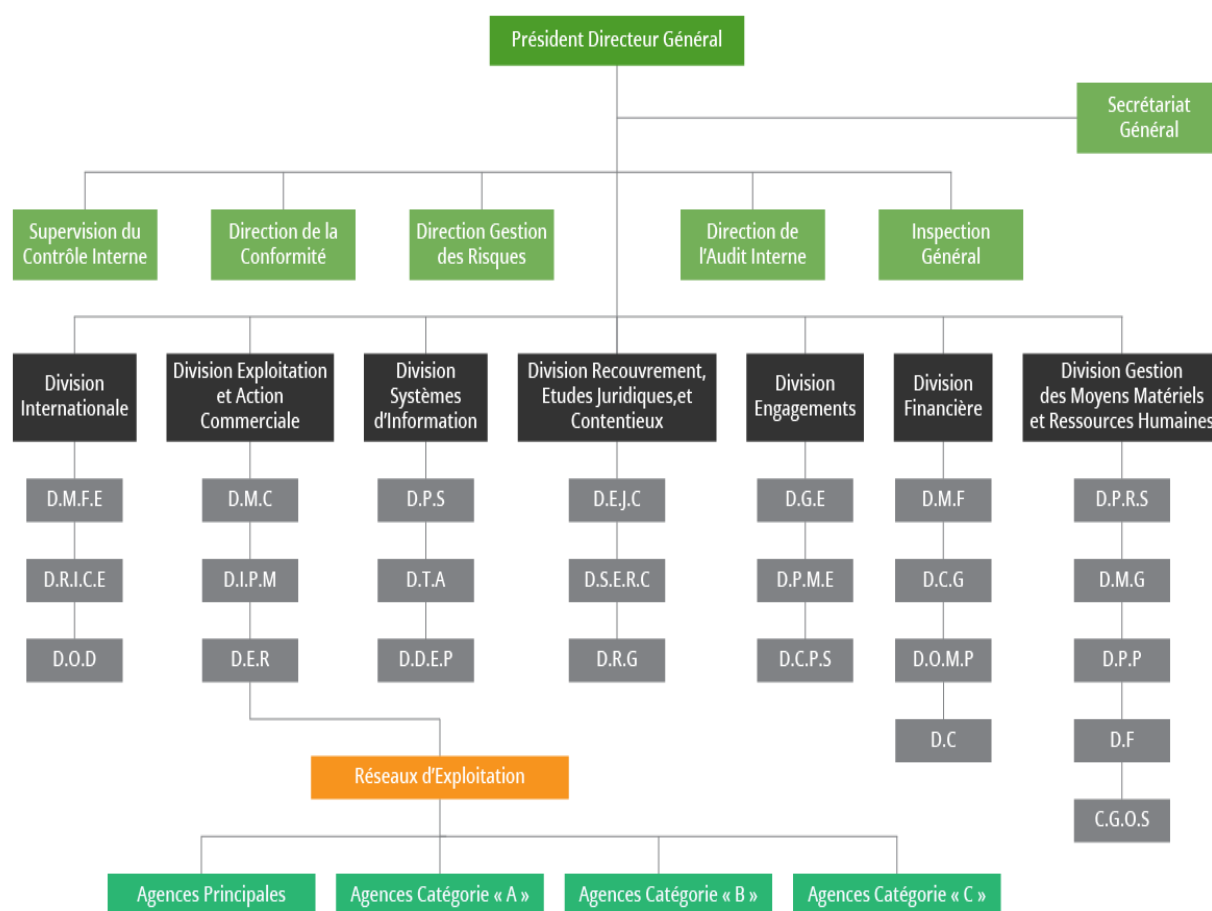
¹ <http://www.BNA.dz> (consulté le 23/05/2019).

•2018 : Au mois d'octobre 2018, le capital de la BNA est passé de 41,6 milliards de dinars algériens à 150 milliards de dinars algériens.

Sur le plan interne, les réformes liées aux deux textes fondamentaux ont donné lieu à une série d'actions multiformes, tant sur le plan institutionnel et organisationnel (mise en place de organes statutaires et réorganisation des règles prudentielles, et assainissement du portefeuille), que sur celui de la gestion sociale (entrée en régime de partenariat consacrée par la convention collective et le règlement intérieur, en sus de l'enrichissement subséquent des instruments de gestion des ressources humaines).

3.1.2. La structure de la BNA:

3.1.2.1. Organigramme de l'entreprise¹ :



¹Document interne à la BNA, Rapport annuel de la BNA, 2014.

Figure 03 : Organigramme de la BNA

Depuis sa création, la BNA s'est efforcée de consolider son organisation pour pouvoir répondre aux impératifs du marché, elle se représente comme suit¹ :

Direction générale D G :

Les structures rattachées au président directeur général (PDG) sont : Secrétariat général (SG), Directeur des Etudes Juridiques et Contentieux (DEJC), Inspection Générale (IG), Inspection Régionale (IR) Direction de l'Audit Interne (DAI) Direction de la Gestion des Risques (DGR) Supervision du Control Interne (SCI).

Division et direction :

Les divisions sont au nombre de 6 et les directions centrales sont au nombre de 23 chaque direction est rattachée hiérarchiquement à une division.

Réseau :

Le réseau de la BNA est constitué de Direction Régionales d'Exploitation et d'Agences bancaires :

- La direction régionale d'exploitation :

C'est un organe régional de décision, de gestion, de contrôle, de coordination et d'animation. Il veille tant sur l'application des orientations que sur la rentabilité des sièges, les DRE ont pouvoir hiérarchique sur les agences.

- L'Agence :

C'est une structure d'exploitation chargée d'assurer dans sa zone géographique la politique commerciale de la banque, elle est responsable du choix des priorités de la clientèle et de la mise en œuvre des moyens nécessaires pour atteindre des objectifs. Elle est conçue de sorte à satisfaire la clientèle à travers des structures d'accueil et de traitement efficaces. L'agence est chargée d'accroître la collecte de ressources et d'augmenter le taux de bancarisation de la population. Elle bénéficie de délégation de signature en matière de crédit.

Les agences sont classées par volume d'activité :

¹ <http://www.BNA.dz> (consulté le 23/05/2019)

- Agence principale :

C'est une agence caractérisée par un pouvoir et un portefeuille plus important par rapport aux agences suivantes :

Les agences « A » : Ce sont des agences implantées au chef-lieu des wilayas, ce sont les seules catégories habilitées à l'activité de crédit à l'investissement.

Les agences « B » : En fonction de l'importance de la localité d'un point de vue clientèle et activité, nous trouvons ce type d'agence au chef-lieu des wilayas ou daïra. Elles sont habilitées à l'activité crédit hormis celle du ressort exclusif des agences A.

Les agences « C » : Ce type d'agence est un véritable bureau de collecte de l'épargne avec un potentiel d'octroi de crédit à court terme très limité.

3.1.3. Missions et objectifs de la BNA:

3.1.3.1. Missions de la banque :

La BNA exerce toutes les activités d'une banque de dépôts, elle assure notamment le service financier des groupements professionnels des entreprises. Elle traite toutes les opérations de banque, de change et de crédit dans le cadre de la législation et de la réglementation des banques.

L'ordonnance N° 66-178 du 13 juin 1966 créant la BNA charge cette dernière des missions suivantes¹ :

- En tant que banque commerciale : elle traite toutes les opérations de banque, recueille des dépôts et consent des crédits à court terme ou crédits d'exploitation, finance les opérations du commerce extérieur.
- En tant que banque d'investissement : elle collabore avec les autres institutions financières pour les crédits à moyen et long terme.

¹Document interne à la BNA, service commercial, 2015.

- En tant que société nationale : elle sert d'instrument de planification financière, chargée d'exécuter et de mettre en œuvre la politique du gouvernement en matière de crédit.

Comme toute autre banque commerciale, La BNA a pour objectif le financement de l'économie. Elle doit maximiser sa rentabilité en collectant des ressources financières auprès des agents économiques pour une redistribution sous forme de crédits au profit du développement de l'économie. C'est le rôle d'intermédiation financière.

3.1.3.2. Objectifs de la banque :

La BNA a pour vocation et objectif, le financement de l'économie. Elle doit maximiser sa rentabilité en recueillant des ressources financières à long terme au niveau des agents économiques pour une redistribution au profit du développement de l'économie par le biais des crédits en faveur des opérations des différents secteurs d'activité. Ses objectifs visent:

- L'amélioration de l'efficacité de la gestion et l'élargissement de la gamme de produit ;
- L'introduction de nouvelles techniques managériales et marketing ;
- La gestion performante de ses ressources humaines (séminaires, formations)
- Le redéploiement du réseau pour se rapprocher de la clientèle ;
- Une meilleure maîtrise des risques en matière d'octroi et de gestion des crédits ;
- L'amélioration du système d'information (automatisation des systèmes d'information).

3.1.4. Les différents produits et services proposé par la BNA :

La banque dispose de deux domaines d'activité stratégique, un spécifique aux emplois et dépôts et l'autre aux remplois et crédits. La banque doit savoir gérer sa trésorerie, équilibrée entre les deux DAS pour avoir du bénéfice.

Le domaine stratégique du dépôt concerne le segment des clients qui dépose de l'argent, ces derniers bénéficient des intérêts, le domaine stratégique du crédit concerne le segment des clients qui empruntent, ces derniers payent des intérêts en contrepartie.

La banque propose différents produits et services adapter a chaque type de besoin de sa clientèle, elle doit prendre en compte le cycle de vie du consommateur, ses besoins dès sa naissance jusqu'à sa mort.

- Les comptes bancaires de la clientèle et des tiers en général :

Les comptes de la clientèle sont ouverts à la demande de celle-ci à l'effet d'y loger des opérations de versement ou de paiement effectuées à sa demande, et celles dont l'exécution est prévue réglementairement et/ou contractuellement.

La banque pour des convenances de gestion ouvrira également aux noms des clients des comptes internes.

L'ensemble des comptes ainsi ouvert, constitue la comptabilité auxiliaire clientèle de la banque.

- Le compte chèque :

C'est un compte de dépôt à vue ouvert pour abriter des fonds versés au profit des particuliers appelés « personnes physiques » et /ou personnes morales sans but lucratif. Il permet à son titulaire d'effectuer plusieurs opérations telles que le versement, le virement et le retrait.

Le chèque comme instrument de paiement revêt des formes variées, différenciées par des mentions telles que le barrement, la certification, le visa.

- Le compte courant :

Compte de dépôt à vue ouvert à des commerçants, industriels ou à des personnes morales telles que : entreprises privées, nationales et collectivités pour leurs opérations professionnelles.

Cette catégorie de compte est alimentée par des jeux réciproques d'écritures, des remises d'espèces, d'effets de commerce, même crédeur ce compte concerne une clientèle qui peut bénéficier d'un crédit de banque. Tout comme le compte chèque, ce compte donne lieu à la confection de chéquiers pour les titulaires.

- Le compte étranger en dinars convertible (C.E.D.A.C) :

Compte ouvert à une personne physique ou morale de nationalité étrangère. Les modalités d'ouverture et de fonctionnement des comptes CEDAC sont régies par la réglementation en vigueur.

Les conditions de rémunération de ces comptes sont fixées préalablement par la banque d'Algérie.

- Le compte devise « personne morale » :

Compte ouvert à toute personne morale de droit Algérien.

- Le compte devise « personne physique » :

Compte ouvert au nom d'une personne physique de droit Algérien, néanmoins, ce compte ne donne pas lieu à la confection d'un chéquier au bénéfice du titulaire.

- Le compte devise « commerçant » :

Compte ouvert au nom d'une personne physique ou morale exerçant les activités du commerce extérieur (import et export)

- Le compte livret épargne banque :

C'est un compte de dépôt à vue qui n'est pas productif d'intérêts, ouvert à des personnes physiques pour épargner leurs économies avec ou sans rémunérations, selon l'option de l'épargnant.

Les conditions de rémunération des comptes sur livret d'épargne sont fixées par les conditions de banque.

- Livret épargne BNA :

C'est un compte de dépôt à vue qui génère des intérêts. Il est matérialisé par un livret.

- Le compte dépôt à terme (DAT) :

C'est un compte à terme ouvert à des personnes physique ou morales disposant d'un certain capital placé pour une durée déterminée, rémunéré à des taux d'intérêts variables. Si le dépôt ne donne pas lieu à un renouvellement, le montant du dépôt doit être viré au crédit du compte ordinaire du client, et le compte DAT doit être clôturé. Un compte de dépôt doit être ouvert pour chaque opération de dépôt.

- Dépôt à terme (DAT) sans intérêts :

Le compte à terme sans intérêts est une formule de placement à terme par laquelle l'épargnant demande à sa banque, de bloquer une certaine somme, pour un certain temps si le dépôt ne donne pas lieu à un renouvellement, le montant du dépôt doit être viré au crédit du compte chèque du client et le compte DAT doit être clôturé.

- Le compte à court terme :

C'est un compte de dépôt à court terme intermédiaire entre l'épargne à vue et l'épargne à terme ouvert aux entreprises et aux particuliers.

Le montant minimal et la durée minimale sont fixés selon la réglementation en vigueur. Les intérêts sont décomptés et payés par l'agence, déduction faite de l'impôt retenu au profit du Trésor Public.

- Le compte Bons caisse :

C'est un titre de créances à intérêts payables d'avance ou à terme échu. La convention de souscription d'un bon de caisse est un contact d'engagement entre le client et la banque.

La fiche de souscription représente un support de saisie pour l'exploitant. Elle enregistre l'ensemble des données de la souscription d'un bon de caisse.

- Bons de caisse sans intérêts :

Le bon de caisse sans intérêts est une formule de placement à terme ne générant pas d'intérêts, en contrepartie d'un dépôt effectué de la banque, l'épargnant reçoit un bon. Le bénéficiaire peut être toute personne physique ou morale jouissant d'une capacité.

- Le compte à préavis (CAP) :

C'est un compte spécial productif d'intérêts. Il est assorti d'une convention qui fixe les conditions de fonctionnement et rémunération. Ce compte est ouvert à une clientèle structurellement créditrice sur nos livres.

Le compte à préavis doit être constamment créditeur avec un solde minimum (selon conditions de banque).

- Le compte collectif :

C'est un compte ouvert au nom de plusieurs personnes sans limitation de nombre. Les personnes co-titulaires peuvent être mari et femme ou personnes ayant un intérêt particulier leurs affaires dans un seul compte.

- Le compte sans mouvements :

Comptes de clientèle qui n'ont enregistré aucune opération réelle ni au débit ou au crédit. Depuis une période minimale d'une année, à partir de la précédente révision annuelle de compte. Ces comptes sont gérés par le service clientèle de la direction de la comptabilité.

- Crédit immobilier :

Pour vous aider à concrétiser votre projet immobilier, la BNA vous propose une approche globale à partir d'une analyse précise de votre situation.

Depuis le début du mois de juin de l'année 2002, la BNA a mis officiellement sur le marché, un nouveau produit : le crédit immobilier « acquéreur ». Ce crédit est destiné aux particuliers.

- Les crédits spécifiques :

Crédit à l'ANSEJ, CNAC, ANGEM, le financement des projets d'investissements.

3.1.5. Présentation de quelques données chiffrées de la BNA¹ :

Part de marché :

La première place sur le marché de financement, revient à la BNA avec un total financement dépassant le seuil de 30 Milliards de dinars en 2016, elle détient 24% de marché. Elle est avancée de loin par rapport à ses consœurs.

La part de la BNA en matière de ressources dépasse les 1600 milliards de dinar, soit 20% du marché, elle est deuxième sur le podium après la BEA.

Au 31 décembre 2017 :

- 214 Agences réparties sur tout le territoire national.
- 17 Directions de Réseau d'Exploitations

¹ Rapport de Gestion, BNA, 2017.

- 145 Distributeurs Automatiques de Billets (DAB)
- 95 Guichets Automatiques de Banque (GAB).
- Plus de 5000 Collaborateurs.
- Plusieurs centaines d'entreprises abonnées au service EDI.
- 214 643 Cartes Inter Bancaires.
- 2 672 056 Comptes Clientèles.

Résultats financiers :

- Produit Net Bancaire (PNB) : 78 282 Millions DA.
- Résultat Brut d'Exploitation (RBE): 55 397 Millions DA.
- Résultat d'Exploitation (RE) : 41 365 Millions DA.
- Résultat Net : 29 987 Millions DA

Résultats commerciaux :

- Total du Bilan : 2 828 633 Millions DA.
- Total des Ressources Clientèles Cumulées (hors devises) : 1 708 524 Millions DA
- Emplois Clientèles : 2 485 044 Millions DA.
- Encours de Crédits Immobiliers : Plus de 42 Milliards DA.
- Encours de Crédits aux Entreprises : 122 042 Millions DA.
- Encours de Crédits PME/PMI : 47 820 Millions DA.

Section 02 : La méthodologie de la recherche

Afin d'apporter un contenu concret à notre travail, nous avons opté pour une étude quantitative qui est l'une des méthodes les plus utilisées pour l'obtention d'informations au choix rationnel et à la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise.

Pour la réalisation indispensable d'une étude quantitative, il faut interroger l'ensemble des éléments qui constitue la population concernée, cependant pour des raisons, tant d'ordre pratique qu'économique, il faudra contenter de n'en interroger qu'une petite fraction appelée échantillon.

Nous développerons cette méthode de recherche qui sera présentée comme suite : dans une première partie, nous présenterons le processus d'échantillonnage et la deuxième partie- sera consacrée à l'élaboration du questionnaire.

3.2.1. L'échantillonnage :

3.2.1.1. L'identification de l'échantillon :

Afin de mener notre enquête le choix de la population s'est porté sur la banque nationale d'Algérie pour déterminer le positionnement de la BNA.

Pour plus de pertinence et de variété de réponses, nous avons pris le soin de distribuer deux ou trois questionnaires aux responsables ainsi que pour quelques employés selon la direction qu'elle occupe la personne. Au total, l'échantillon est constitué de 30 personnes. Nous avons voulu que la taille soit plus élevée mais la collaboration était plus au moins infructueuse.

3.2.1.2. La justification du choix de l'échantillon :

Le choix de la BNA se justifie par le fait qu'elle représente une des institutions les plus importantes du système bancaire et financier algérien.

3.2.2. Le questionnaire :

3.2.2.1. Le mode d'administration du questionnaire : Le mode d'administration du questionnaire représente la manière avec laquelle nous pourrions nous mettre en contact avec

les interviewés et d'obtenir leurs réponses. Il existe différentes modes d'interrogation, telles que : la correspondance, le téléphone, les moyens télématiques, le contact direct.

3.2.2.2. L'entretien en profondeur avec les dirigeants :

Dans notre étude, il est absolument exclu de procéder par une enquête postale, par téléphone ou autre. Nous avons opté par contre pour un entretien en profondeur. Une telle procédure se révèle être plus efficace vu qu'elle permet d'obtenir des informations à un degré de précision élevé et une qualité meilleure.

En plus, les responsables ou les dirigeants au niveau de la banque considèrent généralement que la plupart des informations sont confidentielles et refusent de les divulguer. Pour les mettre en confiance, et dès qu'on se présente, on informe le responsable interviewé du respect de l'anonymat et que les informations recueillies ne sont pas confidentielles, pour qu'il accepte de nous répondre et surtout pour qu'il nous fournisse des informations fiables et précises.

3.2.2.3. La qualité des répondants :

Les renseignements que nous cherchons nécessitent la sélection des interviewés au profit de la qualité et de la sincérité des réponses. Les informations que nous souhaitons collecter sont détaillées, et le questionnaire comporte des questions délicates qui nécessitent le ciblage des personnes à interviewer.

Pour ceci, nous avons porté un grand soin au choix de nos interlocuteurs parce que la qualité de ces derniers conditionne les résultats de dépouillement et par la suite des conclusions.

Les questionnaires que nous avons effectués, sont exclusivement destinés aux directeurs : d'audit interne, de contrôle de gestion, de comptabilité, de l'analyse financière... etc.

3.2.2.4. Procédure d'élaboration du questionnaire :

Afin d'étudier la relation existante entre la compétitivité de la BNA et la stratégie de développement de la banque, ainsi que dans le but de mettre en avant les variables influençant ces deux éléments, nous avons eu recours à des questions directes et précises afin de pouvoir récolter les informations nécessaires.

Nous avons donc opté pour les types de questions suivantes :

Des questions fermées : nous distinguons les types suivants de questions fermées :

- Les questions dichotomiques simples : La réponse présumée résulte d'un choix entre « oui » et « non ».
- Les questions à plusieurs éventualités, mais à réponse unique : Elles sont simples pour l'enquête et pour le dépouillement.
- Les questions aux choix multiples, mais à plusieurs réponses : L'interviewé peut choisir plus qu'une seule éventualité.
- Des questions sous forme de tableaux.

Des questions ouvertes :

Permettant à l'interviewé une certaine liberté dans l'organisation et la formulation de sa réponse et enrichissent l'étude par les informations et les justifications fournies.

3.2.2.5. La formulation du questionnaire :

Notre questionnaire comporte les rubriques suivantes :

- Des questions d'ordre général portant sur la compétitivité de la BNA dans le secteur bancaire.
- Les fondements du choix stratégique de la BNA.
- L'appréciation de l'impact existant entre la stratégie et la compétitivité de la banque.

3.2.3. L'exploitation des données :

La codification et le dépouillement du questionnaire ainsi que la détermination des techniques d'analyse adéquates forment ce que nous appelons la méthodologie d'exploitation des données.

3.2.3.1. La codification et le dépouillement de l'enquête :

A l'issue de la phase de collecte d'informations, nous avons procédé à l'exploitation des résultats aux moyens des techniques d'analyses des données.

En effet, ces outils statistiques permettent d'une part de ramener les données à un format compréhensible (sous forme de tableaux) et d'autre part, d'en extraire des informations significatives.

Par ailleurs, pour effectuer notre analyse des données, nous avons fait appel au logiciel SPSS. Et pour se faire, nous avons codé le questionnaire pour que l'information recueillie soit facilement traitable par l'outil informatique.

Pour les questions fermées simples, nous avons donné un code à la réponse affirmative « oui » et un autre code à la réponse négative « non ».

Pour les questions aux choix multiples, mais à réponse unique, constituent une seule variable, les éventualités de la question représentent les modalités de cette variable.

Nous avons donc inséré les variables et les modalités puis enregistré les réponses collectées et enfin, nous avons sélectionné les opérations d'analyse dont nous avons besoin.

3.2.3.2. Les techniques d'analyse :

Afin d'expliquer et d'interpréter les résultats obtenus, nous avons mené deux types d'analyse par le logiciel « SPSS », à savoir : le tri simple et le tri croisé.

- **Le tri simple ou le tri à plat :** C'est une analyse uni-variée permettant de déterminer les fréquences en valeurs absolues et relatives de chaque modalité des variables utilisées. Elle nous permet de connaître la distribution dans l'échantillon de toutes les variables.
- **Le tri croisé :** C'est une analyse bi-variée consistant à étudier les relations entre deux variables en les croisant afin de tester s'il existe une relation significative entre les deux variables.

Section 03 : Analyse et présentation des résultats de la recherche

Cette partie est consacrée à la présentation des résultats conclus de la collecte des données effectuées auprès de la banque. Une analyse et une évaluation par thème seront avancées regroupant à la fois les résultats de l'analyse uni-variée et ceux de l'analyse bi-variée. Ces dernières se sont basées sur des croisements que nous avons jugé logiques, et que nous ont semblés pertinentes et permettant d'affiner notre recherche, chacune des variables à croiser est extraite d'une rubrique des questions traitant un thème particulier.

Nous précisons aussi que concernant l'analyse bi-variée, nous n'avons pas pu juger la dépendance ou l'indépendance des variables vu l'information disposée. Nous allons donc nous baser sur la relation qui peut exister entre les modalités des variables et nous allons nous intéresser aux modalités possédant l'effectif ou la fréquence la plus importante.

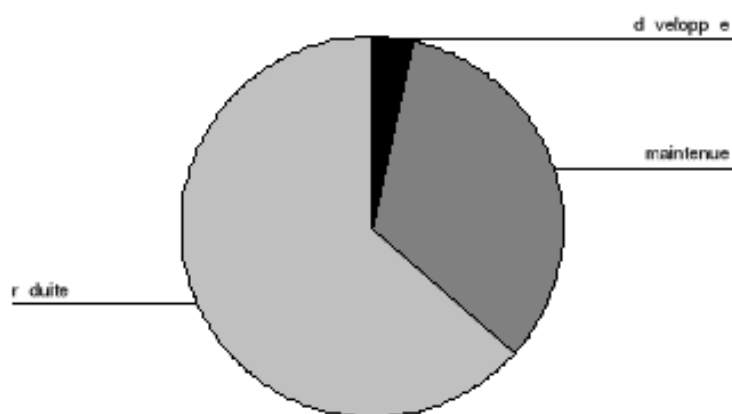
3.3.1. Les axes de l'analyse :

3.3.1.1. La compétitivité de la BNA :

La position concurrentielle au cours du temps :

• *Présentation :*

Figure 4 : L'évolution de la compétitivité avant 1988



Avant 1988

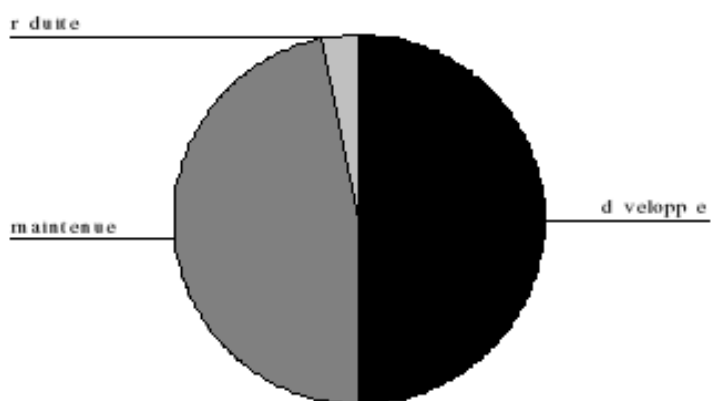


Figure 5 : L'évolution de la compétitivité entre 1988 et 1995

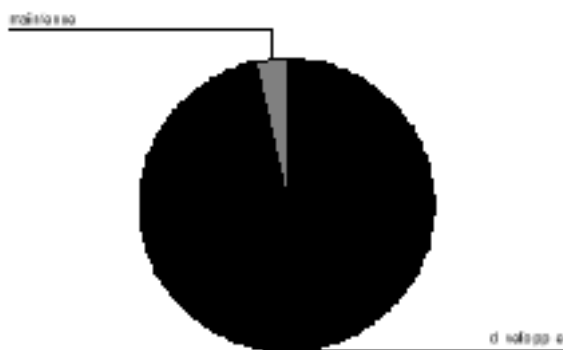


Figure 6 : L'évolution de la compétitivité après 1995 jusqu'à 2018

<i>Caractéristiques/Périodes</i>	<i>Avant 1988</i>	<i>Entre 1988 et 1995</i>	<i>Après 1995 jusqu'à 2018</i>
<i>Développée</i>	3,3 %	50,0 %	96,7 %
<i>Maintenue</i>	33,3%	46,7 %	3,3 %
<i>Réduite</i>	63,3%	03,3 %	0 %

• Résultat relevé :

D'après ce tableau, nous pouvons constater que 63,3 % des interviewés ont affirmé que la compétitivité était réduite avant 1988. En effet, ceci semble être raisonnable si nous savons

que cette période correspond à une phase d'encadrement du système bancaire par l'Etat, la compétitivité était quasi inexistante à cette période-là.

Entre 1988 et 1995, 50 % des banquiers ont jugé que la compétitivité à cette période s'est développée et 46,7 % qu'elle est maintenue. Ceci est expliqué essentiellement par le fait que cette période s'est accompagné par la naissance de deux textes¹ majeur portant sur l'orientation de la banque pour la transition vers l'économie de marché mais aussi la création de nouvelles banques ce qui a imposé à la BNA d'être compétitive pour y faire face

Concernant, la dernière période c'est-à-dire après 1995 jusqu'à 2018, presque la totalité (96,7 %) ont conclu le développement de la compétitivité de la banque et ceci pour les raisons suivantes :

- Le développement des activités bancaires et des risques encourus.
- L'intensification de la concurrence nationale ou internationale.
- La globalisation et la mondialisation financière et l'ouverture des marchés des capitaux.
- L'harmonisation avec l'environnement international.
- La solidité financière de tout le système bancaire algérien.

· Synthèse de l'analyse :

Les résultats relevés nous ont permis de déduire que la compétitivité de la BNA a connu un développement important au cours de temps. En fait, nous avons assisté à son passage par trois phases et trois caractères.

- Avant 1988, la compétitivité été réduite vu que cette période se caractérise par le fait que la BNA ainsi que toutes les autres banques existantes étaient des instruments au service exclusif du développement économique et des entreprises publiques cela se concrétisé par le soutien de ces entreprises ayant une gestion déficitaire (loi de finances pour 1970) et par le financement de leurs investissements (loi de finances pour 1971).

¹ La loi n°88.01 du 12 janvier 1988 portant orientation des entreprises publiques économiques.

La loi n°90.10 du 14 avril 1990 relative à la monnaie et le crédit définissant la banque comme étant : « une personne morale qui effectue à titre de profession habituelle, et principalement des opérations portant sur la réception des fonds du public, des opérations de crédit ainsi que la mise à disposition de la clientèle des moyens de paiement et la gestion de ceux-ci».

- Entre 1988 et 1995, elle a basculé entre le développement et le maintien, ces tendances ont suivi la libéralisation financière ainsi que la mise en œuvre du plan d'ajustement structurel.

Après 1995 jusqu'à 2018, la banque a connu un développement important ce constat est la conséquence de la mondialisation financière et l'intensification de la concurrence sur le marché.

3.3.1.2. Les stratégies de la BNA :

L'apport de l'analyse uni-variée :

- *Comportement de la BNA par période :*

· *Présentation :*

<i>Comportement/Période</i>	<i>Avant 1988</i>	<i>Entre 1988 et 1995</i>	<i>Après 1995 jusqu'à 2018</i>
<i>Prudent</i>	<i>10 %</i>	<i>36,7 %</i>	<i>86,7 %</i>
<i>Aventurier</i>	<i>30 %</i>	<i>10 %</i>	<i>3,3 %</i>
<i>Contingent</i>	<i>6,7 %</i>	<i>13,3 %</i>	<i>6,7 %</i>
<i>Aléatoire</i>	<i>30 %</i>	<i>23,3 %</i>	<i>3,3 %</i>
<i>Risqué</i>	<i>16,7 %</i>	<i>10 %</i>	<i>0 %</i>
<i>Non affiché</i>	<i>6,7 %</i>	<i>6,7 %</i>	<i>0 %</i>

Comportement bancaire

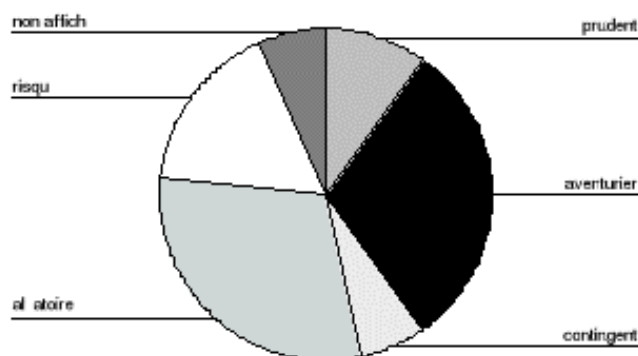


Figure 7 : Le comportement bancaire avant 1988

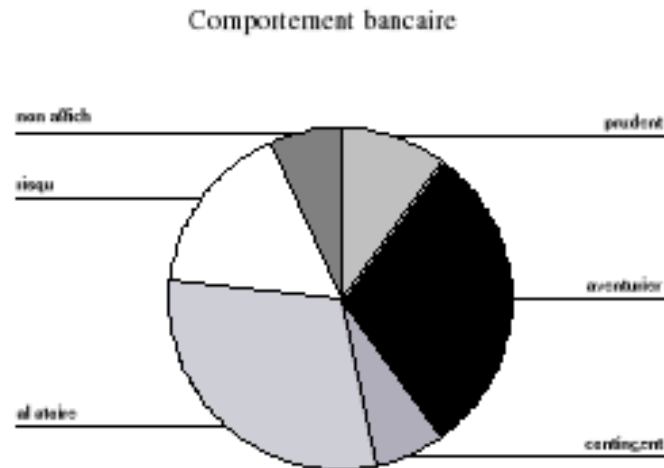


Figure 8 : Le comportement bancaire entre 1988-1995

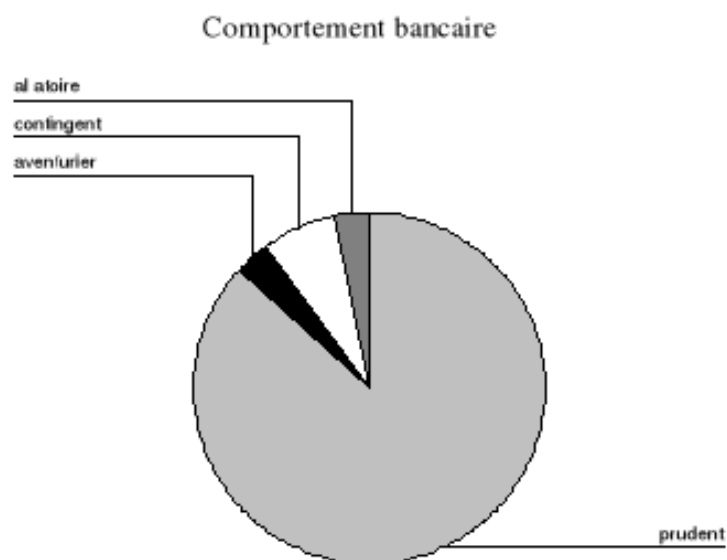


Figure 9 : Le comportement bancaire Après 1995 jusqu'à 2018

• **Résultat relevé :**

- Letableau ci-dessus ainsi que les graphiques montrent bien qu'au cours de la première période, les deux comportements de la banque les plus choisis sont ceux aventureur et aléatoire avec respectivement 30 % pour chacun. En deuxième position, nous remarquons le comportement risqué qui a été choisi par 16,7% des interviewés.

- Entre 1988 et 1995, nous constatons clairement l'émergence du comportement prudent. 36,7 % des responsables ont mentionné la prudence de leurs comportements pour cette période. En outre, le comportement aléatoire reste toujours présent avec un taux de choix de 23,3 %. Pour le comportement aventurier, nous remarquons bien qu'il s'est baissé de 30 % pour atteindre 10 %. Ces résultats nous semblent être logiques pour une période transitoire caractérisée par la libéralisation financière et la formulation d'une assise réglementaire en vue d'assurer la solidité bancaire source de la bonne santé de l'économie.
- Après 1995 jusqu'à 2018 presque la majorité des interviewés (86,7 %) ont choisi le comportement prudent et nous continuons de remarquer la baisse de celui aventurier, aléatoire et risqué. Cette conséquence est due au développement important de la banque au cours de cette période qui impose bien évidemment plus de responsabilité.

L'apport de l'analyse bi-variée :

La fixation de la stratégie de la BNA par période :

· *Présentation :*

<i>Caractéristique/Période</i>	<i>Avant 1988</i>	<i>Entre 1988 et 1995</i>	<i>Après 1995 jusqu'à 2018</i>
<i>Délibérée (long terme)</i>	<i>50 %</i>	<i>16,7 %</i>	<i>13,3 %</i>
<i>Fonction des situations existantes</i>	<i>33,3 %</i>	<i>73,3 %</i>	<i>63,3 %</i>
<i>Par impulsion</i>	<i>6,7 %</i>	<i>3,3 %</i>	<i>23,3 %</i>
<i>Autre</i>	<i>10 %</i>	<i>6,7 %</i>	<i>0 %</i>

· *Résultat relevé :*

- Avant 1988, 50 % des interviewés disposent que la fixation de la stratégie de la banques respectives été délibérée ou autrement dit volontariste (stratégie à long terme). Ce taux diminue au cours des autres périodes pour atteindre 13,3 % après 1995. En fait, cette diminution s'explique par l'apparition de nouveaux facteurs dans l'environnement bancaire qui ont influencé la fixation étudiée nous pouvons citer ici les concurrents.

- Entre 1988 et 1995, nous interprétons clairement que la plupart des dirigeants (73,3 %) affirment dans cette période que la fixation des stratégies été réalisée en fonction des situations existantes ou autrement dit elle est émergente. En fait, ce choix est raisonnable pour une période caractérisée par la restructuration du système bancaire algérien.
- Pour la dernière période, nous remarquons la poursuite de la fixation de la stratégie en fonction des situations rencontrées ce choix est évoqué par 63,3 % des interrogés. Toutefois, nous constatons une montée de la fixation de la stratégie par impulsion dont son taux est passé de 3,3 % à 23,3 % ce qui semble être dans le but de renforcer la compétitivité de la BNA (affrontement concurrentiel).

· *Synthèse de l'analyse :*

L'étude du comportement bancaire et de la caractéristique de la fixation de la stratégie par période nous ont révélé les constats suivants :

Le comportement de la banque BNA a évolué d'un comportement aventurier et aléatoire pour devenir un comportement prudent après 1995.

La fixation de la stratégie s'est à son tour évoluée en passant d'une fixation délibérée à une fixation émergente qui prend en considérations les conditions de l'environnement bancaire (la prudence).

3.3.1.3. L'évolution de la stratégie de la banque :

· *Présentation:*

<i>Stratégie/Période</i>	<i>Avant 1988</i>	<i>Entre 1988 et 1995</i>	<i>Après 1995 jusqu'à 2018</i>
<i>Diversification</i>	46,7 %	53,3 %	70 %
<i>Internationalisation</i>	0 %	0 %	6,7 %
<i>Spécialisation</i>	40 %	23,3 %	10 %
<i>Fusions et acquisition</i>	0 %	0%	0 %
<i>Autres</i>	0 %	6,7 %	0 %

· *Résultat relevé :*

- Les résultats de ce tableau montrent une tendance à la spécialisation et la diversification avant 1988 avec une légère avance pour cette dernière avec des taux respectifs de 40 % et 46,7 %. La spécialisation caractérisait le secteur bancaire algérien pour cette période (banque spécialisée) ce qui a induit à l'absence de la concurrence sur le marché bancaire.

Cette période est caractérisée aussi par la stratégie de diversification. En effet, la BNA a essayé au cours de cette période de se diversifier pour trouver des nouvelles sources capables de maximiser les résultats. Toutefois, nous mentionnons que cette diversification n'était pas bien étudiée puisque et comme déjà montré le comportement bancaire correspondant à cette date est aventurier ou aléatoire ce qui rend les résultats de cette stratégie ambigus.

- Entre 1988 et 1995, et suite à la libéralisation financière, nous avons assisté à une baisse des taux de la spécialisation (de 40 % à 20 %) et la continuité de développement de taux de la stratégie de diversification. Cette dernière s'est révélée nécessaire pour drainer plus des ressources pour la banque dans son nouvel environnement concurrentiel.
- Après 1995 jusqu'à nos jours, dans un souci de compétitivité, la spécialisation a continué de se baisser. En contrepartie, la diversification a évolué pour atteindre un taux de 70 % est dominé ainsi cette période.

En effet, la stratégie de diversification s'est installée pour trouver les ressources permettant de confronter la concurrence (l'environnement bancaire algérien) en particulier elle s'illustre dans :

La diversification par client : c'est instaurer la banque des particuliers, une diversification par clientèle : particulier, professionnel, et les types des entreprises.

La diversification par produits : au niveau de la BNA nous avons assistés à l'apparition des nouvelles activités et nouveaux produits (leasing, ingénierie financière, e-banking, assurance, crédit immobilier ...), mais aussi de différents comptes on peut citer : le compte chèque, le compte courant, le compte étranger en dinar convertible, le compte devise, le livret épargne, le compte collectif. La BNA a également procédé pour développer son réseau à la création des espaces automatiques, dédiés à la clientèle (environ une centaine).

Donc, au cours du temps l'orientation des stratégies de la BNA vers la diversification est dans l'ultime objectif de rester compétitive sur son marché.

3.3.1.4. Les causes de l'évolution de la stratégie de la BNA :

L'apport de l'analyse uni-variée :

• *Présentation :*

<i>Fondements/Période</i>	<i>Avant 1988</i>		<i>Entre 1988 et 1995</i>		<i>Après 1995 jusqu'à 2019</i>	
<i>Par objectif (la compétitivité)</i>	<i>Oui</i>	43,3 %	<i>Oui</i>	53,3 %	<i>Oui</i>	86,7 %
	<i>Non</i>	56,7 %	<i>Non</i>	46,7 %	<i>Non</i>	13,3 %
<i>Par ressources</i>	<i>Oui</i>	53,3 %	<i>Oui</i>	56,7 %	<i>Oui</i>	36,7 %
	<i>Non</i>	46,7 %	<i>Non</i>	43,3 %	<i>Non</i>	63,3 %
<i>Par contraintes</i>	<i>Oui</i>	20 %	<i>Oui</i>	30 %	<i>Oui</i>	60 %
	<i>Non</i>	80 %	<i>Non</i>	70 %	<i>Non</i>	40 %

• *Résultat relevé :*

Une remarque préliminaire nous avons choisi une combinaison de ces trois éléments qui constituent ce qu'on appelle le management bancaire¹ : « c'est l'art et la manière d'allouer des ressources sous contraintes en vue de concrétiser les objectifs de viabilité (compétitivité) à travers la création de valeur visant la satisfaction des stakeholders² ».

Nous avons voulu connaître l'élément qui caractérise le plus le management bancaire au cours du temps.

A priori, nous pouvons remarquer d'après les résultats de ce tableau et des graphiques ci-dessous, que les objectifs ont connu une évolution croissante dans la détermination du

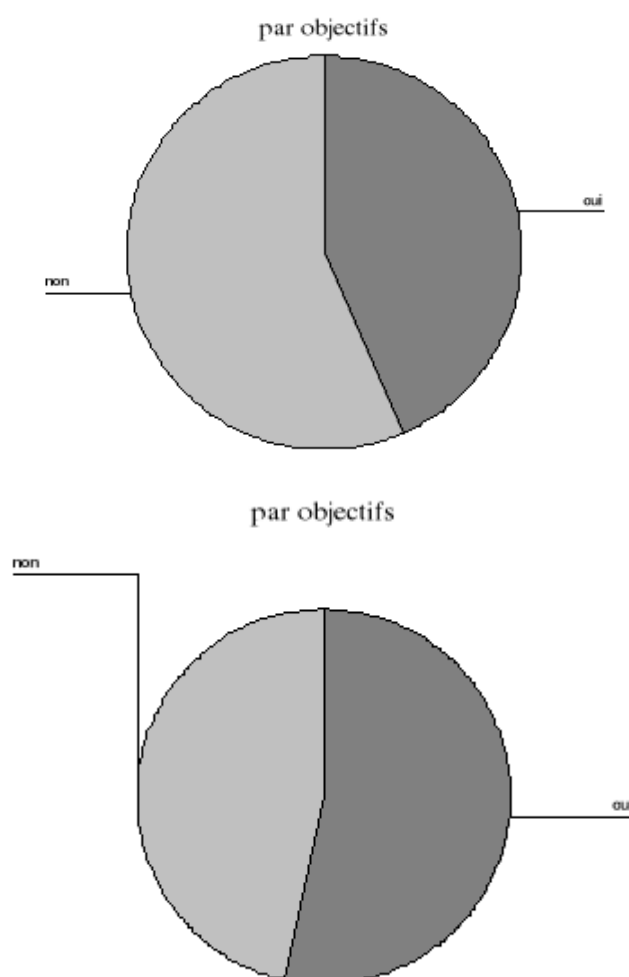
¹Le management est composé de managers, de cadres, de dirigeants encadrant les collaborateurs de l'entité chargés de l'exécution de la stratégie dans le but d'être de compétitif sur le marché.

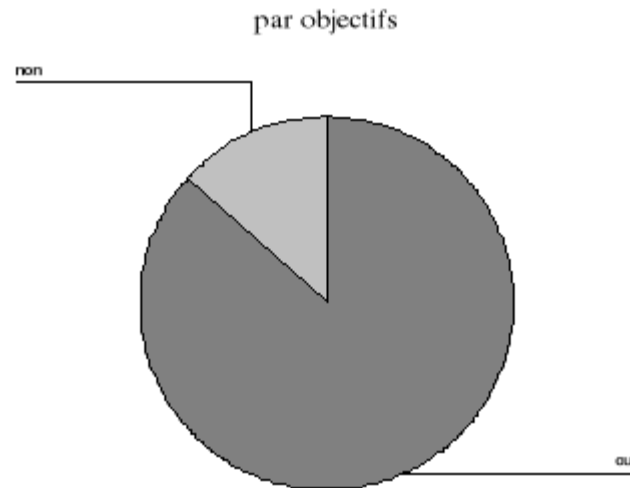
²Les parties prenantes d'une entreprise sont tous les acteurs dont les intérêts seront affectés par les activités de l'entreprise (Dirigeants, salarié, client, concurrent, pouvoirs publics...etc.)

management bancaire au cours de ces périodes (43,3 % des interviewés ont répondu par oui avant 1986, 53,3 % pour la période 1988-95 et 86,7% après 1995 jusqu'à 2018).

Ceci s'explique par l'accroissement et l'intensification de la concurrence qui nécessitent un comportement bancaire différent (application d'une stratégie de différenciation pour la banque) et un raisonnement différent pour pouvoir affronter les défis qui en découlent. La politique de la banque BNA a changé aussi et se caractérise par une certaine agressivité dans la recherche des parts de marché, mais aussi pour faire face à l'ouverture du marché aux banques étrangères, et la concurrence et la compétitivité de ces dernières, de ce fait la réalisation des objectifs et la création d'un avantage distinctif demeure l'un des saluts pour préserver une part de marché défendable.

Figure 10 : L'évolution par objectif « compétitivité »





- Nous parlons du management par contrainte tout le temps mais surtout après 1995 et, il y a augmentation de l'importance de cette notion (20 % ont répondu par oui avant 1988, 30 % entre 1988 et 1995 et 60 % après 1995). En effet, La banque était donc obligé de s'adapter avec les contraintes pour pouvoir fixer une stratégie.
- Le management bancaire par ressources figure dans toutes les périodes vu que la gestion de la banque est définie en fonction des ressources (humaines, matérielles et financières) qui sont déterminantes pour sa réussite. Toutefois, ce fondement a connu une légère diminution après 1995 en faveur de deux autres éléments.

3.3.2. Conclusion de la partie empirique :

Après avoir mis en avant dans la première section du chapitre la présentation générale de l'entreprise, et dans la deuxième section notre méthodologie de recherche, nous avons avancé dans la troisième et dernière section du chapitre notre cadre d'analyse empirique et le résultat de recherche réalisée auprès de la banque BNA. Cette recherche nous a permis d'aboutir à une série de conclusions qui méritent d'être présentées et qui portent sur l'étude de l'impact de la stratégie de développement sur la compétitivité de la BNA. Une étude par période a pu être relevée et plusieurs constats portant sur les conséquences de cet impact ont pu être observés :

Concernant la compétitivité de la BNA :

Cette compétitivité a connu un développement et surtout après la libéralisation financière. Ce résultat est automatique car pour tout pays la libération financière est le

déclenchement qui a poussé à la création d'un marché compétitif du secteur bancaire. Toutefois, nous avons jugé que cette évolution n'est que le fruit des stratégies fixées qui ont permis à la BNA l'intégration dans son environnement bancaire et jouer la concurrence.

Concernant la stratégie de la BNA :

Celles-ci ont évolué au cours des périodes étudiées pour l'évolution de la compétitivité de la banque. Le comportement bancaire reflétant le type de la stratégie a à son tour passé d'un comportement aventurier et aléatoire et même parfois risqué avant 1988 à celui prudent après 1995 jusqu'à nos jours et c'est proportionnellement à l'évolution précitée

En effet, la fixation de la stratégie selon les cadres interviewés a évolué d'une stratégie fixée à l'avance (délibérée) à celle fixée en fonction des situations existantes (émergente) et l'impact suivant a été constatée :

Le type des stratégies de la BNA s'est développé des stratégies de diversifications et de spécialisations constatées avant la libéralisation à la diminution de cette dernière sur les autres périodes et l'intensification de la première (presque toutes les banques se sont diversifiées).

Pour les causes qui ont contribué à cette évolution : nous avons constaté que les fondements du management bancaire ont à leur tour changé. En effet, ceux-ci se sont passés du management par ressources avant 1988, à un ajout d'un autre fondement entre 1988-1995 qui est l'objectif « compétitivité » et enfin à un management par objectif et par contrainte pour la dernière période

En outre, la base du choix de la stratégie de la banque BNA a selon les interrogés convergé de l'emploi optimal des ressources en vue de maximiser les profits vers la valorisation des potentiels et la création des avantages distinctifs sur son marché pour affronter la concurrence de plus en plus croissante ces dernières années.

Donc, nous pouvons confirmer que la stratégie est devenue un facteur très important pour atteindre la compétitivité.

Conclusion générale

Au terme de ce mémoire, nous avons essayé de mettre en évidence l'impact de la stratégie de développement sur la compétitivité de la Banque Nationale d'Algérie.

Les études théoriques et internationales nous semblent avoir épousé la logique qui stipule l'existence d'un impact entre la stratégie de la banque et sa compétitivité. Cependant, chaque voie de recherche s'est trouvée caractérisée par des réflexions bien déterminées qui lui sont spécifiques.

Cet impact caractérisant la stratégie et la compétitivité s'est exprimé par plusieurs façons. Certains auteurs mentionnent l'influence très importante des orientations stratégiques sur la compétitivité, d'autres laissent croire que ce n'est que secondairement la compétitivité qui conditionne la stratégie et dicte son choix. Alors que d'autres auteurs ont mis l'accent sur le développement de certaines formes d'interaction entre ces deux variables.

Dans cette alternative, l'ambition de cette recherche était de déterminer l'impact de la stratégie de développement sur la compétitivité de BNA, et de tenter de préciser sa différente évolution qui en résulte.

A présent, et après avoir procédé à différentes investigations, nous avons pu constater qu'empiriquement, trois périodes se sont révélées utiles pour notre analyse. L'hypothèse de notre modèle qui stipule le fait que l'environnement qui favorise, dicte et oriente le choix stratégique de la banque pour atteindre sa compétitivité a été validée surtout dans la période d'après 1995. Une validation de la deuxième hypothèse a été observée au cours de la période d'entre 1988 et 1995, elle mentionne que l'élaboration de la stratégie participe pleinement à faire évoluer la compétitivité de la banque. La troisième hypothèse, la stratégie de diversification s'avère nécessaire pour satisfaire les besoins de croissance de l'entreprise et affronter sa concurrence est à son tour vérifiée pour la période d'avant 1988 vu son caractère réduit pour ces années.

En termes de scénarios, une ressemblance s'est observée entre les études théorique, et empirique.

Des divergences se sont aussi observées sur quelques scénarios qui portent sur la présence de quatre stratégies. Ceci dit la spécialisation, l'internationalisation (jamais atteinte du moins pour le secteur public algérien) et les fusions et acquisitions (jamais

appliquées) ces trois stratégies sont favorisées mais sont moins observées dans le contexte algérien, car celui-ci est caractérisé fortement par l'orientation vers le modèle de la banque universelle (diversification : tout faire) autrement dit il s'agit de la quatrième orientation stratégique : la diversification.

Quelle que soit la nature des scénarios présentés, nous sommes arrivés à montrer l'existence d'un impact de la stratégie de développement sur la compétitivité de la banque. Il s'avère que la compétitivité de la BNA est influencée par les choix stratégiques de la banque en imposant la diversification et favorisant les autres types de stratégies.

Aussi utile qu'elle puisse être à certains égards, cette étude de l'impact de la stratégie de développement sur la compétitivité de la BNA ne saurait suffire à terme. Sans doute, une analyse plus fine et basée sur la prise en compte d'un autre axe de réflexion permettrait de mieux apprécier la pertinence des évolutions possibles ou probables de cet impact.

En effet, la tendance vers un nouvel mouvement croissant du secteur bancaire algérien auquel nous assistons ces derniers temps et la tendance vers le développement de la banque universelle pourrait constituer un élément intéressant pour une nouvelle voie de recherche permettant ainsi la continuité de notre étude.

Nous espérons que le présent travail contribuera à la l'analyse de développement de la stratégie de la BNA. Dans le cadre de notre recherche, nous avons regroupé un ensemble d'informations et concepts relatifs à la compétitivité et les stratégies de développement.

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrages :

- ARNAUD P. : *Gérer une maison d'édition*, Didact édition, Rennes, 2013.
- BARTLETT C.A., GHOSHAL S., *Le Management sans frontières*, Éditions d'Organisation, Paris, 1991.
- BRASSART (Jacqueline), BRASSART (Ugo), BENAC (Myriam), PLANQUES (Gilles), ROOS (Pascal) et TAZI (Jaouad) : *Développement de l'unité commerciale*, éditions Hachette, Paris, 2008.
- CHANTEPIE P. & LE DIBERDER A. : *Révolution numérique et industries culturelles*, coll. Repères, La Découverte, Paris, 2005.
- CHANDLER A., *Strategy and Structure*, 1962.
- Colla (Enrico) et DUPUIS (Marc) : *Le défi mondial des bas prix*, éditions Publi-Union, Paris, 1997.
- DENIS (Lapert) et MUNOS (Annie) : *Marketing des services*, éditions Dunod, 2^{ème} édition, Paris, 2009.
- DESMET (Pierre) et ZOLLINGER (Monique), *Le prix : de l'analyse conceptuelle aux méthodes de fixation*, éditions Economica, Paris, 1997.
- FLICHY P. : *Les Industries de l'imaginaire : pour une analyse économique des médias*, P.U.G.-I.N.A., 2^e édition, Paris, 1991.
- JOHNSON G., WHITTINGTON R., SCHOLES K., ANGWIN D., REGNERP. et FRERY F., *Stratégie*, 10^e édition, Pearson, 2014.
- LEROY F., *Les stratégies de l'entreprise*, Dunod, Paris, 2012.
- LEROY F., *Les stratégies des entreprises*, DUNOD, Paris, 2005.
- MEIER O., *Diagnostic stratégique*, 3^{ème} édition, 2011.

- MUCCHIELLI J.L., *La compétitivité: définitions, indicateurs et déterminants*, 2002.
- MARCHESNAY M., *Le Management stratégique*, Eyrolles, 1993.
- MIEGE B. : *Les Industries du contenu face à l'ordre informationnel*, P.U.G., Grenoble, 2000.
- MEIER O., *Evaluer la compétitivité de l'entreprise*, Dunod, Paris, 2011.
- PORTER M., *Choix stratégiques et concurrence. Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*, Économica, 1982.
- SIMON (Yves) et JOFFRE (Patrick) : *Encyclopédie de gestion*, éditions Economica, 2^{ème} édition, Paris, 1997.
- Van Duren, Martin, « *Macadamia nuts: Economic and Competitive Conditions Affecting the U.S. Industry* », 1998.

Revues :

- AIGINGER K., « *Competitiveness : from a Dangerous Obsession to a Welfare Creating Ability with Positive Externalities* », Special Issue on Competitiveness, Journal of Industry, Competition and Trade, Vol. 6, No. 2, 2006.
- SHARPLES J.A, MILHAM N., « *Longrun Competitiveness of Australian Agriculture: U.S. Department of Agriculture, Economic Research Service* », in ERS foreign agricultural economic report, N° 243, 1990.
- KRUGMAN P.: « *Competitiveness: A Dangerous Obsession* », in Magazine: Foreign Affairs Issue, volume 73, N° 2, 1994.
- **Mc CORRISTON S., SHELDON IM.:** « *Selling Import Quota Licenses - the United-states Cheese Case* », IN *American Journal of Agricultural Economics*, N° 4, 1994.
- LACHAAL L. : « *La compétitivité : Concepts, définitions et applications* », In Cahiers Options Méditerranéennes, le futur des échanges agro-alimentaires dans le bassin méditerranéen : Les enjeux de lamondialisation et les défis de la compétitivité. CIHEAM, 2001, Zaragoza, n. 57.
- P^r AIGINGER K., « *La Vie économique* », in Revue de politique économique, n°3, 2008.
- BENABDELLAH (Youcef) : « *Croissance économique et dutchdisease en Algérie* », in Cahiers du CREAD, n° 75, 2006.

-BEITONE A., CAZORLA A., DOLLO CH. et DRAI A-M., *Dictionnaire de science économique*, Armand Colin, Paris, 2013.

Rapports :

- DEBONNEUIL M., FONTAGNE L., *Compétitivité*, rapport du Conseil d'Analyse économique 2003.

- CNUCED, *Diversification des exportations, accès aux marchés et compétitivité*, rapport 2002.

-GREGOIR S., MAUREL F., *Les indices de compétitivité des pays : interprétations et limites*, INSEE, rapport 2002.

- JACQUEMIN et PENCH, *Synthèse des travaux du groupe consultatif sur la compétitivité de la Commission Européenne*, rapport 1997.

- MARNIESSE S., FILIPIAK E., *Compétitivité et mise à niveau des entreprises : Approches théoriques et déclinaisons opérationnelles*, rapport 2003.

- Banque Nationale d'Algérie (BNA), *Rapport*, 2013.

- Banque Nationale d'Algérie (BNA), *Rapport*, 2014.

Articles :

A. Saadani : « Le paysage financier algérien ? », publié dans [Le Soir d'Algérie](#) le 29 - 05 – 2011.

Sites web :

-<http://www.agenceecofin.com> (Consulté le 02/04/2019).

-<http://www.bna.dz> (consulté le 14/03/2019).

- http://www.ubifrance.fr/galerie/extrait/multi_B1000418A.pdf. (Consulté le 24/03/2019).

- www.springerlink.com/content/b02510wr3278305v/. (Consulté le 05/03/2019).

- <http://economie.trader-finance.fr/competitivite/> ([Consulté le 28/05/2019](#)).

Annexes

Questionnaire :

1) Croyez-vous que la compétitivité de la BNA s'est développée ou au contraire s'est baissée au cours de temps ?

Caractéristiques/Période	Avant 1988	Entre 1988 et 1995	Après 1995
Développée			
Maintenue			
Réduite			

Précisez les causes :

.....
.....

· Les stratégies bancaires :

2) Pouvez-vous nous indiquer votre comportement au cours de ces périodes ?

Comportement/Période	Avant 1988	Entre 1988 et 1995	Après 1995
Prudent			
Aventurier			
Contingent			
Aléatoire			
Risqué			

3) Au cours de ces périodes, est ce que la fixation de la stratégie de votre banque est :

Caractéristique/Période	Avant 1988	Entre 1988 et 1995	Après 1995
Délibérée (volontariste)			
Fonction des situations existantes			
Par impulsion			
Autre			

Justifier :

· L'évolution de la stratégie :

4) Justifier le choix de la stratégie selon les périodes d'évolution de la compétitivité :

Stratégie/Période	Avant 1988	Entre 1988 et 1995	Après 1995
Diversification			
Internationalisation			
Spécialisation			
Fusions et acquisition			
Autres			

Justifier :.....

14) La stratégie a-t-elle changé au cours de temps ?

Ø Totalement

Ø Partiellement

Ø d'une façon aléatoire

Justifier :.....

· Les causes d'évolution de la stratégie :

5) Quels sont les fondements du management bancaire par période ?

Fondements/Période	Avant 1988	Entre 1988 et 1995	Après 1995
Par objectif (compétitivité)			
Par ressources			
Par contraintes			
Autres			

Justifier :.....

Charte d'entreprise BNA :

Notre charte est fondée sur nos valeurs, notre identité et la mise en place d'actions concrètes pour prendre en charge les attentes et les préoccupations de l'ensemble des parties prenantes dans notre relation banque/client.

Elle est le socle de toutes nos relations commerciales, professionnelles et personnelles. Elle nécessite d'être transmise et partagée par tous pour être déclinée au quotidien.

Nos valeurs

➤ L'esprit d'initiative

Nous avons fait le pari d'intégrer dans notre développement technologique une mise à niveau tant au niveau des connaissances que du comportement pour encourager les démarches proactives de nos collaborateurs pour tendre vers une culture d'entreprise.

➤ La responsabilité d'entreprise

Nous pensons qu'une entreprise ne peut fonder sa seule croissance sur son chiffre d'affaires mais doit **prendre en compte** la **dimension sociétale** et lier ainsi son activité au développement de son pays. Le développement du micro crédit en est une traduction.

➤ Le professionnalisme

Nous savons que la satisfaction de nos clients et ipso facto la qualité de service est plus qu'un enjeu mais une réalité universelle, professionnelle et quotidienne mais surtout un fondement de notre culture.

➤ Le respect

Nous insistons sur cette valeur nodale et culturelle qui garantit la pérennité de la relation avec notamment notre clientèle, nos partenaires et l'ensemble de nos salariés.

➤ L'écoute

Elle est à notre sens un préambule dans l'échange sous toutes ses formes, pour mieux cerner les attentes de notre clientèle

Nos principes

- Nos clients

Ses besoins et ses attentes sont des opportunités pour le ramener au centre de l'entreprise. Pour ce faire nous avons multiplié les canaux de contacts avec bientôt nos agences semi- automatiques et notre Call center...

➤ Nos confrères

Nous pensons qu'au-delà de la concurrence, la collaboration interbancaire est d'une profitabilité sectorielle...

➤ L'implication dans des projets solidaires

Nous avons longtemps accompagné par le biais du sponsoring des projets, des rencontres des symposiums dans le domaine notamment de la recherche et de la finance. Il s'agit d'une implication à valeur ajoutée.

➤ L'investissement la clef de voûte

Conscient de notre engagement envers le développement de l'économie, nous nous employons à faire du crédit pour les PMI et PME une démarche gagnant /gagnant.

➤ L'investissement et le financement notre credo

Nous favorisons également tous les crédits entreprises, et surtout le micro crédits en direction notamment de la jeunesse parce qu'ils sont aussi générateur d'emplois et créateur de richesse...

Notre réalité

➤ Nous avons toujours été là...

Table des matières

Table des matières

	Page
Remerciements	
Liste des figures	
Liste des tableaux	
Sommaire	
Introduction générale	02
Chapitre premier. Les stratégies de développement des entreprises de services	07
1.1. Concepts clés : Définition et types de stratégie.....	09
1.1.1. Définition de la stratégie.....	09
1.1.2. La notion de service	11
1.1.2.1. Définition du service	11
1.1.2.2. Les critères de classification des services	12
1.1.3. Typologie des stratégies	13
1.1.3.1. La stratégie interne	14
1.1.3.2. La stratégie externe	15
1.1.3.2.1. La stratégie offensive	16
1.1.3.2.2. La stratégie défensive	18
1.2. Les orientations stratégiques de développement	19
1.2.1. La diversification	19
1.2.1.1. Les avantages de la diversification	19
1.2.1.2. Les types de diversification	20
1.2.2. La spécialisation	21

1.2.3. Les catégories stratégiques de base face à la concurrence	22
1.2.3.1. La domination globale au niveau des coûts	22
1.2.3.2. La différenciation	23
1.2.3.2.1. Les critères de différenciation	24
1.2.3.2.2. Les avantages et les limites de la stratégie de différenciation	25
1.2.3.3. La concentration	26
1.3. Les modes de développement des entreprises de services	29
1.3.1. La croissance interne	29
1.3.1.1. Croissance interne et développement	29
1.3.1.2. Les avantages et les limites de la croissance interne	30
1.3.2. La croissance externe : les fusions-acquisitions	30
1.3.2.1. Typologie des fusions-acquisitions	31
1.3.2.2. Fusions-acquisitions et performance stratégique	32
1.3.3. La croissance conjointe : les alliances	33
1.3.3.1. Une typologie des alliances	33
1.3.3.2. Le développement croissant des alliances	35
1.4. Les contraintes liées au développement	37
1.4.1. L'intérêt de l'analyse des contraintes	37
1.4.2. Les contraintes susceptibles de peser sur le développement	38
1.4.2.1. Environnement législatif et réglementaire	38
1.4.2.2. Les contraintes institutionnelles	40
1.4.2.3. Les contraintes liées au contrat	41
1.4.2.4. Les contraintes liées aux capacités	42
Chapitre deuxième. Contours théorique de la compétitivité	44
2.1. Définition du concept compétitivité	46
2.2. Les déterminants de la compétitivité	52
2.3. La mesure de la compétitivité	55
2.3.1. Les mesures directes de la compétitivité	58
2.3.2. Les mesures indirectes de la compétitivité	60
2.4. La compétitivité dans le secteur des services	61

Chapitre troisième. L'impact de la stratégie de développement sur la compétitivité de la BNA 66

3.1. Présentation de Banque Nationale d'Algérie (BNA)	68
3.1.1. Historique de la BNA	68
3.1.2. La structure de la BNA	69
3.1.2.1. Organigramme de l'entreprise	69
3.1.3. Missions et objectifs de la BNA	71
3.1.3.1. Missions de la banque.....	71
3.1.3.2. Objectifs de la banque	72
3.1.4. Les différents produits et service proposés par la BNA	72
3.1.5. Présentation de quelques données chiffrées de la BNA	76
3.2. La méthodologie de la recherche	78
3.2.1. L'échantillonnage	78
3.2.1.1. L'identification de l'échantillon	78
3.2.1.2. La justification du choix de l'échantillon	78
3.2.2. Le questionnaire	78
3.2.2.1. Le mode d'administration du questionnaire	78
3.2.2.2. L'entretien en profondeur avec les dirigeants	79
3.2.2.3. La qualité des répondants	79
3.2.2.4. Procédure d'élaboration du questionnaire	79
3.2.2.5. La formulation du questionnaire	80
3.2.3. L'exploitation des données	80
3.2.3.1. La codification et le dépouillement de l'enquête	80
3.2.3.2. Les techniques d'analyse	81
3.3. Analyse et présentation des résultats de la recherche	82
3.3.1. Les axes de l'analyse	82
3.3.1.1. La compétitivité de la BNA	82
3.3.1.2. Les stratégies de la BNA	85
3.3.1.3. L'évolution de la stratégie de la banque	88
3.3.1.4. Les causes de l'évolution de la stratégie de la BNA	90

3.3.2. Conclusion de la partie empirique	92
Conclusion générale	94
Bibliographie	97
Annexes	101