**La compétitivité des entreprises**

**Section 1 : Le concept de compétitivité :** **Définitions et critères d'évaluation**

Les problématiques et débats relatifs à la compétitivité sont nombreux et il est parfois difficile de cerner précisément les contours de ce concept. Il nous semble donc important de comprendre d'une part ce que recouvre ce concept de compétitivité (A), et d'autre part de savoir comment il est mesuré (B).

**A. Qu'est ce que la compétitivité ?**

A l'origine, le verbe compétir est tiré du latin *competere* qui signifie « chercher ensemble. Le verbe lui-même veut dire « être adapté ». Cependant, lorsque le mot a été adopté dans la langue française, sons sens avait évolué. Compétir voulait dire « s'efforcer de façon consciente ou inconsciente d'atteindre un objectif.

De nos jours, la notion de compétitivité fait également intervenir celle de concurrence. Ainsi, être compétitif, c'est être apte à affronter dans des conditions favorables la concurrence qui s'exerce dans un domaine de la vie économique et sociale. La compétitivité n'est donc pas une notion exclusive au domaine économique ; quoique celui-ci reste son champ d'application habituel.

Dans le champ de l'économique, la notion de compétitivité s'applique en premier lieu à l'entrepris, même si son usage tend à le déborder. En effet, si on peut s'interroger sur la compétitivité d'une entreprise, il est aussi possible de s'interroger sur celle d'une branche industrielle ou encore de l'économie d'une nation, etc. Du point de vue économique, la compétitivité peut être appréhendée à deux principaux échelons : au niveau de la nation et au niveau de l'entreprise. Après avoir présenté ces deux dimensions, nous nous intéresserons aux différents types de compétitivité.

**1) Les dimensions de la compétitivité**

**a- La compétitivité de la nation**

Pour cerner la compétitivité de la nation, l'approche commerciale nous semble la plus adaptée. En effet, ici, un pays est considéré comme compétitif s'il est capable de maintenir ses parts de marché ou de gagner des parts de marché supplémentaires par rapport à d'autres pays concurrents. La compétitivité d'un pays est tout simplement fonction de la compétitivité de ses entreprises sur le marché international. C'est pour cette raison que pour rester compétitif, un pays doit veiller de manière permanente à la modernisation de ses entreprises et de l'environnement économique. Il s'agit de l'aptitude d'un territoire à maintenir et à attirer les activités et investisseurs au service de l'amélioration durable du bien être des populations concernées.

Il faut tout de même préciser que pour certains auteurs, on ne peut parler de compétitivité au niveau d'une économie nationale. Pour cause, traiter de compétitivité de la nation, sous- entend que les pays se font concurrence ; ce qui remet en cause l'enseignement essentiel du principe des avantages comparatifs, à savoir que toutes les nations gagnent à l'échange international.

##### b- La compétitivité de l'entreprise

Comme la compétitivité de la nation, celle de l'entreprise est fonction des performances commerciales. Elle se définit par rapport à sa position sur les marchés vis-à-vis de ses principaux concurrents (nationaux et étrangers). Donc, elle peut être perçue comme la capacité de l'entreprise à réaliser des gains de parts de marché par rapport à ses concurrents. En d'autres termes, c'est la capacité de l'entreprise à réaliser des performances supérieures à la moyenne.

Il faut tout de même savoir que ces deux dimensions de la compétitivité sont étroitement liées. En effet, la mesure de la compétitivité de la nation est obtenue à partir de celle des entreprises. Voyons maintenant ce qu'il en est des types de compétitivité.

#### 2) Les différents types de compétitivité

##### Les économistes distinguent souvent ****deux types de compétitivité****, tant pour les États que pour les entreprises

##### a- La compétitivité-prix

Basée sur la capacité à produire des biens et des services à des prix inférieurs à ceux des concurrents avec une qualité identique. On distingue entre la compétitivité-prix à l'exportation de la compétitivité-prix sur le marché domestique. La première se mesure par le rapport entre l'indice des prix à l'exportation des principaux concurrents et l'indice des prix à l'exportation du pays. La seconde se mesure par le rapport entre l'indice des prix à l'importation d'un produit et l'indice des prix à la production du même produit.

##### b- La compétitivité hors prix (compétitivité structurelle) :

Elle exprime la capacité d'une économie ou d'une entreprise à imposer ses produits par des facteurs autres que le prix et à s'adapter aux évolutions de la demande. la **compétitivité structurelle** (ou hors-prix) est basée sur la capacité à imposer ses produits sur un marché non pas du fait de leur prix mais en raison de leur qualité, de leur innovation, des services attachés, etc.

Il est également possible d'appréhender la compétitivité d'un point de vue temporel. Dans cette optique, on distingue d'une part la compétitivité à court terme qui est la comparaison en un instant t des performances de l'entreprise avec celles des concurrents et la compétitivité à long terme qui correspond à un processus de préparation des conditions structurelles de l'amélioration de la compétitivité du pays ou de la firme (infrastructures, innovation, etc.).

La compétitivité-prix est plutôt de l'ordre du court terme, tandis que la compétitivité hors prix est de l'ordre du long terme.

### B- Comment mesurer la compétitivité ?

Au vu des approches de la compétitivité abordées précédemment, il semble que l'analyse des parts de marché est son indicateur principal de mesure. Toutefois, cet indicateur peut s'accompagner de ratios plus précis concernant la rentabilité, la productivité et la profitabilité.

#### 1) Les indicateurs de mesure de la compétitivité

##### a- L'analyse des parts de marché

La part de marché est le pourcentage des ventes détenu par chaque concurrent sur le marché considéré. C'est donc l'étude de cet indicateur qui peut permettre à l'entreprise de savoir si elle a gagné ou perdu du terrain par rapport à ses concurrents. Toutefois, avant de procéder à l'analyse de la part de marché, l'entreprise doit d'abord choisir la mesure à privilégier. Elle a le choix entre trois approches :

* La part de marché globale : c'est le rapport des ventes de l'entreprise sur les ventes totales du secteur. Elle peut s'exprimer en unités ou en valeur ;
* La part de marché « servi » : c'est le rapport des ventes de l'entreprise sur son marché cible. Elle est toujours supérieure à la part de marché globale ;
* La part de marché relative : c'est le rapport entre les ventes de l'entreprise et le chiffre d'affaire de son concurrent le plus important.

Quel que soit, l'approche choisie, l'entreprise peut se considérer compétitive dès lors que sa part de marché est supérieure à celle des concurrents ou est en progression par rapport à la moyenne du marché.

##### b- Les autres indicateurs de mesure de la compétitivité

La compétitivité peut également se mesurer grâce à des ratios. Ces ratios peuvent servir à faire une analyse de la performance de l'entreprise. Il s'agit des ratios de marge, des ratios de rendement et des ratios de rentabilité.

###### **Les ratios de marge ou de profitabilité**

Lorsqu'on parle de profitabilité, cela suppose que le résultat est rapporté au niveau d'activité. Par conséquent, diverses formulations de ce ratio peuvent être définies grâce à la spécification du terme retenu au numérateur : résultat d'exploitation, excédent brut d'exploitation, capacité d'autofinancement ou résultat global. On parlera généralement de taux de marge brute lorsque l'élément retenu au numérateur sera l'EBE et de taux de marge nette lorsque ce sera le résultat de l'exercice.

**Tableau n° 1** : Quelques ratios de marge

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Ratios** | **Numérateur** | **Dénominateur** | **Interprétation** |
| **R1** | Résultat d'exploitation | Chiffre d'affaires HT | Ce ratio traduit l'efficacité de l'exploitation, donc de l'activité courante d'approvisionnement, de production, de vente. |
| **R2** | Excédent brut d'exploitation | Chiffre d'affaires HT | Variante du ratio précédent, utilisant au numérateur un indicateur plus fiable de la performance d'exploitation. |
| **R3** | Résultat de l'exercice | Chiffre d'affaires HT | Ce ratio permet d'établir la marge générée par l'activité de l'entreprise. Il traduit donc l'efficacité globale de l'entreprise, dans l'ensemble de ses activités. |
|

###### **Les ratios de rendement ou de productivité**

Ces ratios mettent en jeu la valeur du « capital économique » engagé par l'entreprise. Les variantes de ce ratio diffèrent d'abord en raison de la formulation du numérateur qui retient un indicateur de performance pouvant être : un résultat d'exploitation, l'excédent brut d'exploitation, la capacité d'autofinancement, le résultat avant frais financiers et impôts ou le résultat global. Les expressions diffèrent également en raison de la formulation du dénominateur qui traduit la valeur potentielle économique mis en œuvre par l'entreprise ; ce potentiel peut être traduit par l'actif total.

**Tableau n° 2** : Quelques ratios de rendement

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Ratios** | **Numérateur** | **Dénominateur** | **Interprétation** |
| **R4** | Résultat d'exploitation | Actif total | Ce ratio traduit l'efficacité dont l'entreprise fait preuve en utilisant son patrimoine économique pour dégager un résultat sur son activité courante. |
| **R5** | Excédent brut d'exploitation | Actif total | Variante du ratio précédent, utilisant au numérateur un indicateur plus fiable de la performance d'exploitation. |
| **R6** | Résultat de l'exercice | Actif total | Contrairement aux deux précédents définis sur la seule activité d'exploitation, il tient compte de la performance globale. |
|

###### **Les ratios de rentabilité**

Les ratios de rentabilité permettent de cerner le taux de profit dégagé sur les capitaux avancés. Ils se mesurent en comparant le résultat obtenu par rapport aux moyens utilisés pour l'atteindre. Plusieurs ratios peuvent être calculés pour mettre en évidence divers aspects de la rentabilité.

**Tableau n° 3** : Quelques ratios de rentabilité

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Ratios** | **Numérateur** | **Dénominateur** | **Interprétation** |
| **R7** | Résultat de l'exercice | Capitaux propres | C'est un ratio de rentabilité des capitaux propres. C'est l'expression classique du taux de profit dégagé sur les capitaux fournis par les propriétaires. |
| **R8** | CAF, Capacité d'autofinancement | Capitaux propres | Variante du ratio précédent. Il permet de mettre en évidence le rythme auquel l'autofinancement permet de reconstituer les capitaux des propriétaires. |
|

Ainsi, la compétitivité apparaît comme un vaste ensemble dans lequel se retrouvent tous les éléments faisant référence à la performance tels que la rentabilité, la productivité ou encore la profitabilité. Mais l'approche en termes de compétitivité est manifestement plus large et plus riche. D'une part, elle englobe l'analyse de la productivité et de la rentabilité puisqu'elle s'intéresse à toutes les sources d'avantage concurrentiel. D’autre part, elle dépasse chacune de ces approches spécialisées de la performance puisqu'elle s'applique à tous les aspects majeurs de la gestion, de l'organisation de l'entreprise et des relations avec l'environnement. Ces propos conduisent à une réflexion concernant les sources et les facteurs de la compétitivité.

## Section 2 : Les sources de l'avantage concurrentiel dans une entreprise

Avantage concurrentiel et compétitivité sont des notions qui sont très souvent associées, l'avantage concurrentiel étant source de compétitivité. Avant d'approfondir les différents facteurs de compétitivité (B), nous allons présenter les principaux éléments sur lesquels les entreprises se font généralement concurrence (A).

### A. Les terrains de l'affrontement concurrentiel

Les entreprises en concurrence peuvent s'affronter sur différents terrains ; ces terrains correspondent aux grandes catégories de stratégie face à la concurrence. Il s'agit de : la domination globale au niveau des coûts, la différenciation et la concentration de l'activité.

#### 1) La domination globale par les coûts

Traditionnellement, l'affrontement concurrentiel se situait au niveau des prix de vente pour les entreprises. Être compétitif c'était alors et surtout être capable de produire des biens et des services à un coût de revient tel que le prix de vente permette à l'entreprise de rentrer dans ses fonds. Pour ce, certaines entreprises ont adopté la stratégie de domination globale par les coûts de PORTER. En effet, pour cet auteur, lorsqu'une firme parvient à une situation de domination par les coûts, elle réalise des profits supérieurs à la moyenne du secteur. En outre, elle est à [l’abri](http://www.jardideco.fr/abri-de-jardin.html) de l'agression de ses concurrents parce que la faiblesse relative de ses coûts signifie qu'elle peut continuer à faire des profits après que ses concurrents aient épuisé les leurs dans le conflit. Aussi, une situation favorable au niveau des coûts défend la firme contre les clients qui ne pourront exercer leur pouvoir pour amener l'entreprise à baisser ses prix jusqu'au niveau des concurrents les plus efficaces.

Toutefois, même si la compétitivité-prix reste un impératif fondamental de gestion pour bon nombre d'entreprises, il ne conserve son caractère absolu que lorsque la concurrence porte sur des produits homogènes. En effet, il n'y a que dans cette optique que le prix peut influencer la décision d'achat, puisque l'acheteur n'aura aucune raison rationnelle d'éviter un producteur pour se procurer un article banalisé plus cher chez un autre producteur.

Cependant, dès lors qu'il existe une quelconque différenciation entre les produits, la compétitivité-prix devient moins contraignante.

#### 2) La différenciation

La différenciation du produit ou du service vise à le rendre unique, sinon, à le démarquer des autres produits ou services de sa catégorie. La démarche de différenciation peut prendre diverses formes : conception ou présentation du produit, performance, etc. Dans ce cas, les caractéristiques objectives ou subjectives du produit empêchent la comparaison avec d'autres produits et peuvent amener les acheteurs à accepter un prix plus élevé.

En effet, lorsque la différenciation est réussie, la firme peut obtenir des profits supérieurs à la moyenne du secteur. De plus c'est un moyen de fidéliser la clientèle et de faire face aux produits de remplacement.

Ainsi, avec la différenciation des produits, l'affrontement concurrentiel est déplacé sur le terrain du qualitatif. Pour cause, seul, le prix ne suffit plus pour conquérir de nouveaux clients. C'est pour cette raison, que les entreprises s'intéressent aux caractéristiques du produit telles que ses caractéristiques d'usage (durabilité, confort, commodité, puissance, fiabilité), son statut social (prestige, séduction) ou son esthétique.

#### 3) La concentration de l'activité

Si habituellement les entreprises s'affrontent sur le prix des produits ou sur leur « personnalisation », il arrive souvent que celles-ci se battent également pour un groupe de clients particuliers, pour un segment de la gamme des produits ou sur un marché géographique. Cet affrontement est à l'origine des stratégies de concentration.

Contrairement aux stratégies de domination globale et de différenciation qui visent à atteindre des objectifs au niveau de l'ensemble du secteur, la stratégie de concentration s'organise autour d'une cible particulière. C'est un concept qui repose sur l'idée que la cible stratégique de l'entreprise peut lui permettre d'être plus rentable que les concurrents qui luttent dans un domaine plus large. Il en résulte que la firme parvient soit à une différenciation, parce qu'elle satisfait mieux les besoins de la cible particulière, soit à des coûts plus faibles pour desservir cette cible, soit aux deux à la fois.

Enfin, de nos jours la compétitivité tient aussi compte des conditions dans lesquelles l'entreprise assure sa production de biens ou de services en réponse à la demande. L'entreprise peut ainsi valoir d'autres arguments dans le jeu concurrentiel :

* Capacité d'adaptation à l'évolution de la demande en termes quantitatifs (accroissement ou diminution des volumes commandés) ou qualitatifs;
* Ponctualité des livraisons ;
* Homogénéité des produits ;
* Rigueur des contrôles de qualité ;
* Services annexes : formation des distributeurs, information pour le consommateur, service après vente, etc.

La compétitivité est donc un impératif pour l'entreprise qui peut se manifester à différents niveaux : prix, qualité du produit, organisation et fonctionnement de l'entreprise, etc. Cependant, pour atteindre cet objectif, l'entreprise doit maîtriser les facteurs sur lesquels elle peut agir.

### B. Les facteurs de compétitivité

Si les terrains de l'affrontement concurrentiel sont variés, il en est de même pour les sources d'avantage concurrentiel. Ceux-ci doivent être recherchés à la fois dans la gestion des entreprises elles mêmes et dans certaines caractéristiques de leur environnement.

#### 1) Les facteurs internes

Comme facteurs de compétitivité internes, on distingue les avantages concurrentiels liés à l'organisation, ceux liés à la production, les avantages concurrentiels liés à la vente et ceux liés à la taille et à la croissance.

##### a- Les avantages concurrentiels liés à l'organisation

Les modes d'organisation constituent une source importante d'avantages concurrentiels. Au niveau global, il s'agit de s'assurer, de la façon la plus efficiente possible de la coordination de toutes ses composantes. D'un point de vue pratique, on peut considérer que peuvent procurer un avantage concurrentiel :

* La flexibilité organisationnelle et l'aptitude à s'adapter à un environnement changeant. A cet effet, les grandes fonctions de l'entreprise sont exercées dans les entités autonomes, notamment la fonction commerciale et la fonction financière. C'est donc sur ces fonctions que l'entreprise peut s'appuyer pour cerner son environnement puis agir ;
* La qualité du management, c'est-à-dire son aptitude à concevoir et mettre en œuvre une stratégie gagnante. L'entrepreneur talentueux est celui qui sait innover, prendre les bonnes décisions dans son environnement et les mettre en œuvre, grâce à sa capacité à planifier, contrôler, coordonner et animer. L'entrepreneur talentueux peut donc tirer davantage d'outputs de la même quantité d'inputs.

##### b- Les avantages concurrentiels liés à la production

La réalisation d'avantages concurrentiels au niveau de la production se fait essentiellement à travers la minimisation des coûts.

##### c- Les avantages concurrentiels liés à la vente

Les avantages concurrentiels qu'une entreprise peut s'approprier à ce niveau sont nombreux : gestion de la relation client, image et réputation, prix, réseau de distribution bien dimensionné et bien implanté. Autrement dit, il s'agit de tout ce qui se rapporte au marketing. Tous ces éléments peuvent contribuer à rendre l’entreprise plus compétitive.

##### d- Les avantages concurrentiels liés à la taille et à la croissance

La taille constitue l'une des toutes premières sources d'avantage concurrentiel. D'une part, elle confère des avantages en termes de coûts liés aux économies d'échelle. D'autre part, la taille favorise aussi la domination des marchés avec tous les avantages qui en découlent pour tenir à distance les concurrents. Elle procure une grande notoriété et donne une image de dynamisme et de réussite ; ce qui est très gratifiant pour le personnel et constitue un attrait pour le recrutement des meilleures équipes. Elle représente également une bonne protection contre la faillite et les Offre Publiques d'Achat (OPA), la prise de contrôle de la cible nécessitant la mobilisation de capitaux considérables.

Pour ce qui est de la croissance, l'avantage concurrentiel proviendra de l'aptitude de l'entreprise à mettre en œuvre un processus de croissance externe. Car ce n'est qu'ainsi qu’elle peut accéder rapidement à la taille critique ou même prendre le contrôle d'un concurrent dangereux, notamment lorsque le marché est saturé.

Même si les facteurs internes ont une grande importance, seuls, ils ne suffisent pas à déterminer la compétitivité d'une firme. Celle-ci peut aussi être conditionnée par l'environnement dans lequel il évolue.

#### 2) Les facteurs externes

L'environnement socioculturel, l'environnement économique, l'environnement politique et juridique et le réseau de relations dans lequel s'inscrit la firme constituent les facteurs externes, sources d'avantage concurrentiel.

##### a- L'environnement socioculturel

Quelle que soit la nature de ses activités, une firme ne doit pas ignorer les variables relatives à l'environnement socioculturel dans lequel elle veut s'insérer. Mœurs, habitudes, comportements, idées reçues, tous ces éléments doivent être intégrés dans les études et les analyses devant orienter la décision d'investir. Par exemple, dans certaines régions, tout projet d'implantation d'une structure nécessite au préalable des négociations avec des riverains.

##### b- L'environnement économique

C'est celui sur lequel la plupart des entreprises se focalise. Généralement, ils effectuent des analyses portant sur des indicateurs tels que : le volume de la demande intérieure, la quantité et qualité des facteurs de production disponibles, le revenu moyen par habitant, les dépenses en consommation, le niveau de l'épargne, la concurrence, etc. Avec la mondialisation, l'environnement économique est devenu encore plus important pour les entreprises qui n'hésitent plus à se rapprocher autant que possible des conditions qu'ils estiment propices à leur croissance.

##### c- L'environnement politique et juridique

C'est un autre déterminant de l'investissement pour les firmes. La stabilité politique ou encore la qualité des institutions sont autant d'éléments qui captent l'attention des investisseurs. Bien entendu, ils s'intéressent aussi aux lois en vigueur relatives à leurs activités en se demandant si dans l'ensemble elles sont contraignantes ou si elles sont plutôt souples.

##### d- Le réseau de relations

La compétitivité des entreprises est fréquemment influencée par le réseau de relations dans lequel elles sont inscrites. Ainsi, le rattachement à un groupe, des accords de partenariat, des contrats de fourniture exclusive, par exemple, peuvent renforcer la position concurrentielle des unités qui en bénéficient.