



**EUROPE :**  
**CONDUITE DES PROJETS DE CONSTRUCTION**

***Fascicule 3***  
**STRATÉGIES POUR « JOINT VENTURES »**

*Élisabeth Campagnac*

*LATTS-CERTES*

*campagna@enpc.enpc.fr*

**Groupe Bagnolet**

Le groupe Bagnolet s'est créé, dans le cadre du programme Europroduction du PCA, à l'initiative de chercheurs issus de plusieurs pays européens. Les financements du PCA ont été complétés par des contributions du Leverhum Thrust, du Consiglio della Ricerca et de Byggeriets Udviklingsrade.

Le Groupe Bagnolet - c/o Graham Winch - Bartlett School of Graduate Studies  
University College London - Gower Street - London WC1E 6BT - +44 171 387 7050

**Plan Urbanisme Construction Architecture**

**Arche de la Défense**

**92055 PARIS LA DÉFENSE Cédex 04**

**Chantier 2000**

## STRATEGIES POUR « JOINT VENTURES »

SUMMARY .....	3
INTRODUCTION .....	4
LA RÉVISION DES APPROCHES DE LA "STRATÉGIE".....	4
Une approche renouvelée de l'environnement de la firme.....	5
Des stratégies fondées sur la recherche d'un avantage concurrentiel.....	6
De la chaîne de valeurs au champ concurrentiel.....	7
LA MONDIALISATION DE L'ECONOMIE ET LE DEVELOPPEMENT DES JOINT-VENTURES.....	9
Globalisation, mondialisation et internationalisation: les ruptures des années 1980 .....	10
La transformation des structures et des formes de concurrence: rivalité et coopération dans un contexte d'oligopolisation .....	11
La mondialisation de l'économie et les stratégies concurrentielles .....	13
Les transformations de l'entreprise multinationale et des groupes industriels et financiers .....	17
LES APPORTS DE L'APPROCHE INSTITUTIONNELLE.....	19
CONCLUSIONS .....	20

# STRATÉGIES POUR « JOINT VENTURES »

---

*Élisabeth Campagnac - LATTS-CERTES*

*campagna@enpc.enpc.fr*

## **SUMMARY**

This theme paper responds to an initial methodological objective: to form a common body of perspectives on existing theories on the subject and to define a common problematic to guide our investigations in the field. The text which follows responds principally to the first point.

The guiding idea is that the development of major civil engineering projects at the European level is being accompanied by a renewal of the terms of competition - it is becoming both more international, and more complex due to the size, technology and sophistication of the projects as well as the development of new conditions such as the private finance of public infrastructure.

The development of joint ventures, in this context, leads to a redefinition of the strategies of firms - a double movement of rivalry and cooperation emerges in response to the new conditions of competition. In order to understand this double-movement, this paper proposes to le Groupe a common body based upon three sets of references:

- the competitive analysis of Michael Porter in order to understand the national and sectoral conditions of the elaboration of the value chain mobilised in international competition.
- the contribution of international industrial economics, particularly with reference to the process of globalisation
- the institutional analysis, understood in the sense of the work of Fligstein, in order to understand the strategies of firms defined in terms of the institutional arena.

The paper brings together these perspectives and presents the principal points of their theories.

## INTRODUCTION

Le but de cette contribution est de proposer à l'ensemble du Groupe Bagnolet une problématique pour l'étude des stratégies d'entreprises face aux grands projets européens. Il s'appuie aussi très largement sur des notes de lecture dont j'ai pensé qu'il était important de les diffuser auprès des autres membres de l'équipe (en particulier en ce qui concerne les publications françaises, bien souvent inconnues ailleurs parce que rarement traduites).

Concernant l'étude thématique des stratégies d'entreprises, le développement des joint-ventures internationales nous conduit à inclure le double mouvement de rivalité et de coopération qui s'opère dans les relations entre les firmes. Cela signifie de ne pas nous contenter d'un *survey* des révisions opérées dans le concept de stratégie au début des années 1980 – et pour lesquelles force est de reconnaître l'influence déterminante de Porter. L'analyse doit aussi s'enrichir des apports de l'économie industrielle internationale relatifs à la "mondialisation du capital" et à la redéfinition du concept d'entreprise multinationale (mais aussi de groupe industriel et financier), s'ils s'avèrent pertinents pour le secteur de la construction ou le secteur du Bâtiment et des Travaux Publics (BTP) (selon les différentes terminologies nationales).

Enfin, cette contribution propose d'intégrer aussi les apports de l'étude "institutionnelle", tels qu'ils peuvent être illustrés à travers les travaux du sociologue Fligstein (1990). En mettant l'accent sur le rôle des institutions (en particulier l'action de l'Etat et de la réglementation relative à la concurrence) et leur influence sur l'orientation du développement des grands groupes, Fligstein évoque l'appel déjà lancé par Coase et visant à mettre en relation l'interaction entre droit et concurrence pour comprendre à la fois ce que sont les firmes et comment elles orientent leur activité. Il dégage une voie qu'économistes et sociologues ont commencé à explorer: montrer comment l'économie et le comportement des firmes sont "imbriqués" (embedded) dans le champ social et institutionnel. Une telle voie ne peut être ignorée dans le cadre de la réalisation du marché unique européen: la conception de la concurrence qui se dessine à Bruxelles, mais aussi celle qui prévaut dans les différents pays contraignent les entreprises à tenir compte, sur ces grands projets en Europe, d'autres règles du jeu que celles héritées de leurs systèmes nationaux.

C'est donc en partant de ces trois grands axes : l'analyse concurrentielle ou la révision de l'approche des stratégies d'entreprise, la mondialisation du capital et le développement des *joint ventures* ; l'analyse "institutionnelle" appliquée à l'étude de la firme, que sont définies les propositions pour analyser les stratégies d'entreprise sur les grands projets.

## LA RÉVISION DES APPROCHES DE LA "STRATÉGIE"

La période qui s'ouvre, *grosso modo*, au début des années 1980 a été propice à une certaine révision du concept de "stratégie" dans la littérature théorique. Comme le soulignent de nombreux auteurs (Hayes et Abernathy 1980 aux États-Unis; Joffre et Koenig 1985; Martinet 1987; Ramanantsoa 1984 en France), le modèle rationnel et analytique dans lequel la stratégie traditionnelle puisait ses concepts – et qui se concrétisait dans les "modèles de portefeuille" et dans la "planification stratégique" – est alors mis à mal à la fois sous l'effet de l'instabilité des marchés et de la "turbulence de l'environnement", mais aussi sous l'effet d'un renouvellement de la pensée stratégique par des auteurs venus de l'économie industrielle<sup>1</sup>.

La baisse de la productivité des entreprises américaines que l'on oppose aux succès rencontrés par les entreprises japonaises, mais aussi la désillusion des états-majors des grandes

---

<sup>1</sup> Il est classique de rappeler que la pensée stratégique est née à Harvard, où le premier cours de Business Policy est créé en 1911, et de distinguer ensuite ainsi les principales étapes :

- Le développement de la démarche stratégique dite "moderne" (rationalisatrice) à la Harvard Business School: elle aboutira dans les années 1960 à l'élaboration du célèbre modèle LCAG (parce que mis au point par Learned, Christensen, Andrews et Guth) ou "modèle stratégique de Harvard". La démarche consiste alors à mettre en relation, d'une part les forces et faiblesses de l'entreprise, et d'autre part les opportunités et menaces de l'environnement.

- L'ère de la planification stratégique : cette seconde étape dans la pensée stratégique s'ouvre avec le développement de la planification stratégique portée en particulier par les cabinets de consultants. La planification stratégique est un processus de prévision et de décision très formalisé. Certains ont défini cette période comme celle du "portefeuille et du rite". Elle est marquée par le développement des matrices stratégiques qui répondent, de fait, surtout aux besoins de l'entreprise multiproduits préoccupée par l'allocation judicieuse de ses ressources.

compagnies américaines à l'égard de la planification stratégique va présider au développement du "management stratégique", dans lequel le système de prévision de l'entreprise accuse un double repli, à la fois temporel (l'horizon de planification se raccourcit) et dimensionnel - "le stratège abandonne les tendances lourdes de l'environnement au profit de l'analyse fine des ruptures les plus significatives" (Joffre et Koenig 1985 p 1).

Le courant radical qui se développe alors aux Etats-Unis n'est pas seulement le fait des milieux d'affaires (General Electric, Texas Instrument ou Xerox, d'après Naylor et Thomas 1983). Il est aussi porté par certains universitaires. Les orientations qui se développent sont marquées par deux tendances fortes :

- La mise en évidence des limites des modèles de portefeuille de la première génération qui avaient emprunté leurs fondements conceptuels à deux disciplines majeures: le marketing et la finance. En effet, tour à tour la finance et le marketing ont alimenté l'analyse stratégique en concepts et ont influencé de manière significative la manière d'envisager le processus d'allocation des ressources au sein de l'entreprise multi-produits. Wensley (1982) tente de montrer les limites des modèles de portefeuille à travers sa publication où Betas correspond à la domination des modèles financiers, Boxes à celle des modèles marketing et Basics aux fondements de la stratégie classique.
- L'attention portée à l'analyse de l'environnement concurrentiel. Ce sont les travaux de Michael Porter qui vont le mieux illustrer la tendance à lier désormais analyse stratégique et analyse concurrentielle. Ils arrivent à point nommé pour combler une lacune souvent observée dans les recherches d'alors et qui vient de l'absence d'une mise en évidence du lien entre stratégie d'entreprise et concurrence. Car la concurrence est, pour M. Porter, le facteur déterminant des stratégies d'entreprise. "La concurrence est au centre de la réussite ou de l'échec des firmes", écrit-il, avant de définir ainsi la stratégie: "La stratégie vise à l'obtention d'une position rentable et durable au milieu des forces qui définissent le cadre concurrentiel du secteur"<sup>2</sup>.

L'importance accordée désormais à l'environnement concurrentiel ne va, d'ailleurs, pas tarder à se manifester par un changement de paradigme dans les modèles stratégiques: les matrices des années 1980 sont conçues et positionnées par rapport à l'obtention d'un avantage concurrentiel beaucoup plus que par rapport à la croissance de la part de marché. La matrice du BCG (Boston Consultant Group), qui reposait traditionnellement sur le rapport taux de croissance/part de marché fait l'objet d'une reformulation destinée à permettre une meilleure prise en compte des changements de l'environnement concurrentiel (rapport d'activité du BCG de 1982). Le repérage des environnements concurrentiels constitue désormais la première étape de la démarche désormais préconisée. Là encore, c'est Porter qui va pousser le plus loin l'analyse. On peut recenser les principaux apports de ses premiers ouvrages (1980 et 1985) autour de quelques grands axes.

### **Une approche renouvelée de l'environnement de la firme**

La relation de l'entreprise à son environnement est traditionnellement une question clé tant de l'économie industrielle que de l'analyse stratégique. On sait d'ailleurs que la pensée stratégique oscille depuis longtemps entre ces deux pôles : l'entreprise et l'environnement, sans parvenir aisément à les appréhender conjointement. Cette limite renvoie à la difficulté de traiter simultanément de la contrainte et de la liberté, l'environnement étant souvent perçu comme relevant de l'ordre de la contrainte et le choix stratégique de l'entreprise, de l'ordre de la liberté. Ceci explique aussi que l'analyse de la relation n'a pas toujours échappé à des modèles déterministes, en particulier Lawrence et Lorsch (1969) avec leur théorie du choix approprié (contingency approach).

Par ailleurs, les références successives à l'environnement n'ont pas toujours intégré les mêmes dimensions ni pris en compte les mêmes variables. L'environnement a pu ainsi être appréhendé successivement sous l'angle principal de la variable technologique et des systèmes

---

<sup>2</sup> A comparer avec les définitions de la stratégie :

- donnée par exemple par Sallenave (1984), "Une stratégie d'entreprise est un plan d'utilisation et d'allocation des ressources disponibles dans le but de modifier l'équilibre concurrentiel et de le stabiliser à l'avantage de l'entreprise considérée"

- donnée par Joffre et Koenig "La stratégie est l'ensemble des modalités de définition, d'utilisation et d'allocation des ressources gérables par l'entreprise".

techniques (Woodward et le groupe d'Aston), ou sous l'angle combiné du marché, de la technologie ou de la recherche (Lawrence et Lorsch), ou encore sous l'angle du degré de perturbation et de turbulence de cet environnement (Emery et Trist, 1965). Enfin, l'analyse traditionnelle, en particulier celle de la théorie de la contingence, étudie plus spécialement la relation entre l'environnement et la structure d'organisation de l'entreprise, plutôt qu'entre l'environnement et la stratégie. Mintzberg lui-même (1982), empruntant un certain nombre de concepts à ses prédécesseurs, formule une série d'hypothèses sur les relations susceptibles d'exister entre l'environnement et la structure de l'organisation. Ces hypothèses, faut-il le rappeler, sont construites à partir d'un schéma de relations entre :

- les variables indépendantes de contingence (en particulier, l'âge, la taille de l'organisation, ou encore la régulation et la sophistication du système technique);
- l'environnement proprement dit, caractérisé par sa stabilité, sa complexité, sa diversité et son hostilité, la propriété et le contrôle des actionnaires ;
- des variables intermédiaires construites à partir de caractéristiques liées au travail, son intelligibilité, sa prévisibilité, sa diversité.

D'autres variables contextuelles interviennent, qui peuvent altérer les formes structurelles dégagées. Parmi ces variables, le *pouvoir* affecte la structure de manière importante. Mintzberg soutient la thèse selon laquelle le fonctionnement de ce qu'il nomme "la coalition externe", autrement dit les actionnaires et détenteurs de capitaux lorsqu'ils sont différents du chef d'entreprise, a une influence considérable sur la structure et le fonctionnement interne de l'organisation.

La majorité de ces théories s'intéressent donc aux contraintes que fait peser l'environnement sur l'organisation. Toutes essaient de décrire et d'analyser comment les organisations s'adaptent à ces contraintes mais elles le font souvent de manière univoque, comme si les organisations se contentaient de réagir à l'environnement et non pas d'agir en retour sur lui pour alléger la contrainte, la modifier.

L'approche de M. Porter va se différencier de ces théories par trois aspects:

- l'environnement est perçu sous l'angle de sa dimension concurrentielle et sous l'angle de sa relation à la stratégie de l'entreprise, et non pas aux structures d'organisation (toutefois le lien avec les structures d'organisation n'est pas absent. Mais elle passe davantage par la chaîne de valeur et la recherche d'un avantage concurrentiel (cf. ci-dessous) ;
- la scène la plus pertinente pour analyser tant la concurrence que la stratégie est celle du secteur industriel. Un secteur industriel peut être défini comme l'ensemble des firmes qui fabriquent un même produit ou des produits étroitement substituables. La structure d'un secteur exerce en effet une forte influence sur la détermination des règles du jeu concurrentiel et sur les stratégies auxquelles la firme a la possibilité de recourir;
- la formalisation des composantes de l'environnement concurrentiel, à partir de cinq forces fondamentales, qui sont : la menace de l'arrivée de nouveaux entrants sur le marché; la menace de l'arrivée de produits de substitution ; le pouvoir de négociation des clients ; le pouvoir de négociation des fournisseurs ; la rivalité entre les concurrents existants.

L'état de la concurrence qui prévaut dans un secteur dépend de ces cinq forces. Celles-ci déterminent conjointement l'intensité de la concurrence et la rentabilité dans un secteur. Le jeu combiné de ces forces détermine en dernier ressort le profit potentiel du secteur, mesuré ici par le rendement à long terme du capital investi. Porter montre donc que la dynamique concurrentielle peut s'exercer à l'intérieur du secteur par évitement des menaces (entrants potentiels et produits substituables) et/ou négociation avec les partenaires extérieurs (clients, fournisseurs).

### **Des stratégies fondées sur la recherche d'un avantage concurrentiel**

Deux questions essentielles sont celles qui commandent, d'une part le choix du secteur, d'autre part le choix de la stratégie de concurrence sur ce secteur. La première porte donc sur l'attrait qu'offrent les différents secteurs en termes de rentabilité à long terme et sur les facteurs qui la détermine. Tous les secteurs n'offrent pas, en effet, des perspectives égales de rentabilité durable, et la rentabilité inhérente à un secteur est un déterminant essentiel de celle de la firme.

La deuxième question centrale est que pour déterminer une stratégie concurrentielle, il faut connaître les facteurs qui commandent la compétitivité relative à l'intérieur d'un même secteur.

Cette approche, où le choix du secteur doit s'opérer en tenant compte des forces de la concurrence et où la stratégie de l'entreprise doit s'élaborer à partir d'elles, renouvelle profondément, me semble-t-il, l'analyse des mouvements de diversification des firmes et de ce qui peut les guider.

Pour obtenir une position relative favorable face à la concurrence – c'est-à-dire une position capable de lui assurer une rentabilité supérieure à la moyenne du secteur – l'entreprise doit s'assurer un avantage concurrentiel durable. L'avantage concurrentiel procède essentiellement de la valeur qu'une firme peut créer pour ses clients en plus des coûts supportés par la firme pour la créer. Ainsi définis, il n'existe que deux grands types possibles d'avantages concurrentiels: des coûts peu élevés ou une différenciation.

A partir de là M. Porter dégage trois stratégies de base possibles pour la firme:

- *La stratégie fondée sur la domination par les coûts.* Par cette stratégie, la firme entreprend de devenir le producteur à coûts peu élevés de son secteur. Elle vise une cible large et sert de nombreux segments du marché. "Les producteurs à coûts peu élevés vendent généralement un produit standard et attachent le plus grand prix à tirer parti de toutes les sources possibles de réduction des coûts" (op. cité, p. 25). Mais la firme qui s'est assurée une domination par les coûts doit aussi atteindre la parité ou au moins la proximité par rapport à ses concurrents en termes de différenciation.
- *La stratégie fondée sur la domination par la différenciation.* Dans une stratégie de différenciation, une firme cherche à se singulariser sur certaines dimensions fortement appréciées des clients. Elle se met en position de satisfaire, seule, ces besoins. Cette position unique est rémunérée par un surprix. Mais la firme qui se différencie ne peut négliger ses coûts, parce que son surprix sera annulé si elle occupe une position nettement défavorable sur ce plan. Les voies de la différenciation sont propres à chaque secteur. La différenciation peut être fondée sur le produit lui-même, sur l'approche marketing, sur le système de distribution ou toute autre série de facteurs. La logique de la différenciation exige que les caractéristiques retenues pour se différencier soient uniques<sup>3</sup>.
- *La stratégie fondée sur la concentration.* Cette stratégie est totalement différente des deux autres parce que la compétition repose sur le choix d'une cible étroite. En optimisant sa stratégie à l'égard du segment cible, la firme cherche à y obtenir un avantage supérieur, à défaut de le posséder pour l'ensemble du secteur. Cette stratégie a deux variantes: la concentration fondée sur les coûts et la concentration fondée sur la différenciation. Chacune de ces stratégies de base nécessite des compétences particulières qui se traduisent généralement dans l'organisation et la culture de l'entreprise. Par exemple, la domination par les coûts requiert des systèmes de contrôle serrés, une maîtrise sévère des frais généraux, la recherche constante d'économies d'échelle et une grande attention à la courbe d'apprentissage. Une stratégie de différenciation sera aidée par une culture qui favorise l'innovation, l'individualisme, la prise de risque.
- *La technologie et avantage concurrentiel.* La technologie influe sur l'avantage concurrentiel quand elle joue un rôle important dans les coûts ou la différenciation d'une firme. La technologie est aussi un déterminant important de la structure d'un secteur. Un progrès technologique peut, en se répandant, influencer sur chacune des cinq forces de concurrence et améliorer ou dégrader l'attrait d'un secteur.

#### **De la chaîne de valeurs au champ concurrentiel**

L'analyse de M. Porter offre un autre avantage: celui de ne pas étudier seulement la stratégie adoptée face aux concurrents dans un seul secteur, mais de l'étendre aussi à la stratégie globale d'une firme intégrée et plus encore d'une firme diversifiée. Cette capacité est offerte par le recours à certains concepts tels que celui de chaîne de valeur, de champ concurrentiel, d'interconnexions ou de stratégie horizontale.

---

<sup>3</sup> Ces deux premières stratégies sont généralement incompatibles l'une avec l'autre, sauf dans trois types de situation:  
- lorsque les concurrents sont "enlisés" dans une voie médiane ;  
- lorsque les coûts sont très sensibles à la part de marché ou aux interconnexions ;  
- lorsqu'une firme introduit une innovation majeure.

Ce faisant, il rejoint les analyses développées ailleurs et qui concernent la notion de "champ stratégique", proposée par Lewis du *Strategic Planning Association*, lequel prend en considération non seulement les "économies d'échelle" mais encore les "économies de champ". Ce concept (economies of scope) a été développé par les économistes de Carnegie Mellon University. Les économies de champ apparaissent lorsqu'il est moins coûteux de combiner deux ou plusieurs activités à l'intérieur d'une firme que de les produire séparément. Alors que les économies d'échelle ne sont réalisables qu'à travers la croissance, c'est le principe de coordination qui est à l'origine des économies de champ (Panzard et Willig, 1981).

L'un des éléments forts de la notion de "champ stratégique" est de considérer que le choix du domaine (produit/marché) dans lequel la firme doit s'engager est indissociable d'une analyse rigoureuse des ressources internes que ce choix nécessite de mobiliser. Toute acquisition ou lancement de produit ou diversification ne doit être envisagée qu'en fonction des compétences distinctives spécifiques à l'entreprise ; cette attitude permet de considérer une cohésion d'ensemble de l'entreprise et de promouvoir un dénominateur commun central transversal aux lignes de produit et aux centres de profit.

Porter, quant à lui, développe un raisonnement qui intègre différentes étapes et différentes notions clés. Il montre notamment comment le choix du champ concurrentiel, c'est-à-dire la gamme d'activités d'une firme, peut jouer un rôle considérable dans la détermination de l'avantage concurrentiel. En effet, l'avantage concurrentiel procède des nombreuses activités qu'une firme accomplit pour concevoir, fabriquer, distribuer et soutenir son produit. Chaque activité peut contribuer à la position relative de la firme en termes de coûts et créer une base de différenciation.

Pour analyser les sources de l'avantage concurrentiel, il est donc indispensable d'examiner de façon systématique toutes les activités qu'exerce une firme et leurs interactions. L'instrument fondamental pour y parvenir est la chaîne de valeur: "le principal instrument qui permet de diagnostiquer un avantage concurrentiel et trouver le moyen de le renforcer est la chaîne de valeur, qui décompose la firme en ses nombreuses activités de conception, de production, de commercialisation et de distribution" (op. cité, p. 42). La chaîne de valeur est ce qui donne la valeur totale. Elle comprend les activités créatrices de valeur et la marge. La valeur est ce que les clients sont prêts à payer ce qu'une firme leur offre. Les activités créatrices de valeur sont les différentes activités physiques et technologiques qu'une firme réalise. La chaîne de valeurs de n'importe quelle firme se compose de neuf catégories d'activités fondamentales, parmi lesquelles cinq sont des activités principales (logistique interne, production, logistique externe, commercialisation et vente, services) et quatre sont des activités de soutien (infrastructure de la firme ou les fonctions générales de direction et d'administration de l'entreprise, gestion des ressources humaines, développement technologique et approvisionnements) (op. cité, p. 53).

Selon le secteur, l'une ou l'autre de ces activités peut avoir une importance vitale pour l'avantage concurrentiel. Mais quelle que soit la firme, toutes les catégories d'activité seront présentes à un degré ou à un autre. Au sein de la chaîne de valeur, les liaisons peuvent conduire à un avantage concurrentiel de deux façons : par optimisation ou par coordination.

Par ailleurs, il n'existe pas seulement des liaisons au sein de la chaîne de valeur d'une firme, mais aussi entre les chaînes de valeur d'une firme et les chaînes de ses fournisseurs et des circuits de distribution. On peut imaginer la création d'un avantage en optimisant l'exercice conjoint des activités entre les chaînes de la firme et du fournisseur. De même, la différenciation qui s'acquiert en créant de la valeur pour le client s'obtient en influençant la chaîne de valeur du client.

L'étendue du champ concurrentiel peut avoir un puissant impact sur l'effet recherché, parce qu'elle modèle la configuration et les mécanismes économiques de la chaîne de valeur. Le champ concurrentiel a quatre dimensions susceptibles d'influer sur la chaîne de valeur:

- l'étendue du segment ou l'ensemble des variantes du produit fabriquées et des clients desservis;
- le degré d'intégration, c'est-à-dire la mesure dans laquelle les activités sont réalisées à l'intérieur de la firme plutôt que par des firmes indépendantes;
- l'étendue géographique, c'est-à-dire l'ensemble des régions, pays ou groupes de pays dans lesquels une firme lutte avec une stratégie coordonnée;

- l'étendue sectorielle, c'est-à-dire l'ensemble des secteurs connexes dans lesquels la firme opère avec une stratégie coordonnée.

L'avantage de cette méthode d'analyse est qu'elle peut s'appliquer à l'analyse des firmes diversifiées. Or, les travaux réalisés sur la comparaison des majors Français et Britanniques (Beckouche *et al* 1992) ont permis de souligner l'importance prise par la diversification verticale et horizontale dans le développement des grands groupes de la construction en France et au Royaume-Uni. Ils ont montré simultanément les différences dans les axes de diversification dans chacun des pays. Ces différences n'excluent pas que l'on se retrouve à la fin des années 1980 avec des groupes industriels qui relèvent de deux catégories tant en termes de propriété du capital qu'en termes d'activités: les groupes *bi-sectoriels* (combinant une activité construction et une activité éloignée de la construction: en France, construction et services urbains, au Royaume-Uni, construction et shipping ou autre) et les groupes *diversifiés*, c'est-à-dire dont l'activité se répartit entre des domaines plus divers (Ive 1994).

L'analyse de Porter peut être utilisée non seulement pour comprendre les raisons de la constitution de ces groupes sous l'angle de l'avantage concurrentiel attendu de chaînes de valeur liées à ces configurations des activités dans le pays d'origine, mais aussi sous l'angle de l'avantage concurrentiel que cette configuration et la coopération avec d'autres firmes aux configurations semblables ou différentes peuvent avoir sur les marchés internationaux. Dans l'un et l'autre cas, la nature et la qualité des interconnexions apparaît déterminante.

L'avantage pris sur la concurrence dans un secteur peut se trouver fortement renforcé par des interconnexions avec des unités de la firme qui luttent dans des secteurs voisins, lorsqu'il est possible d'assurer ces interconnexions. Les interconnexions entre unités de l'entreprise sont le principal moyen par lequel une firme diversifiée crée de la valeur. Elles forment ainsi l'assise d'une stratégie globale.

Dans les contextes concurrentiels des années 1980, la stratégie horizontale qui consiste à passer les frontières des divisions et à assurer une coordination explicite entre les unités de la firme prend une importance croissante. En s'appuyant sur l'avantage concurrentiel et non sur des considérations financières et boursières, la stratégie horizontale – qui fait de la stratégie du groupe ou du siège quelque chose de plus que la somme des stratégies propres aux différentes unités – constitue une réponse appropriée au développement de la concurrence multipolaire. Par un certain nombre d'aspects, les analyses de Porter abordent la relation de la firme et de son environnement dans un contexte qui est déjà celui de la mondialisation du capital, de la transformation des marchés et de la révision de la notion de groupe ou d'entreprise multinationale, analyse qu'il prolonge par son ouvrage de 1986.

## **LA MONDIALISATION DE L'ECONOMIE ET LE DEVELOPPEMENT DES JOINT-VENTURES**

L'analyse des stratégies d'entreprises sur les grands projets européens réalisés en joint-ventures doit être aussi rapportée aux apports de l'économie industrielle sur la mondialisation de l'économie, ses manifestations et ses incidences sur les investissements et les stratégies concurrentielles des grands groupes industriels.

D'une certaine manière, on peut dire que la "globalisation" ou la "mondialisation" de l'économie – ainsi que le mouvement propre de la mondialisation financière – ont contribué à déplacer les lieux et les objets de la concurrence et à transformer les conditions de valorisation des capitaux. L'évolution même des groupes industriels explique les modes d'adaptation des stratégies concurrentielles à ce nouveau contexte. Les joint-ventures, comme formes de rivalité et d'alliance, de concurrence et de coopération entre entreprises, prennent sens rapportées ces évolutions.

Je propose donc de présenter brièvement à grands traits :

- les changements caractéristiques de la "globalisation" ou de la "mondialisation" de l'économie ;
- les transformations des structures et des formes de concurrence, avec l'oligopolisation croissante des grandes industries ;
- les révisions dans les stratégies des firmes ;

- les conséquences sur la redéfinition du concept de "groupe" et sur l'évolution des entreprises multinationales.

### **Globalisation, mondialisation et internationalisation: les ruptures des années 1980**

Le passage, depuis la fin des années 1980 et dans la perspective du marché unique européen, à un processus d'internationalisation différent du processus plus traditionnel des exportations, a pu être dégagé dans le cas du secteur de la construction (Beckouche *et al* 1992). Ainsi, le secteur du BTP n'échapperait pas au mouvement général d'évolution des formes d'internationalisation, lié à ce que certains appellent la "globalisation" et d'autres la "mondialisation" de l'économie.

Le terme de "globalisation" est apparu au début des années 1980 aux Etats-Unis dans les Business Schools avant d'être popularisé par les ouvrages et articles de consultants (Ohmae, 1985 et 1990 ; Porter, 1986). La globalisation vise tantôt les développements nouveaux des stratégies internationales rendus possibles du fait de la libéralisation des marchés financiers et de la déréglementation; tantôt les coopérations internationales nouvelles, portées par le "techno-globalisme" dans un monde sans frontière et entre des grands groupes "sans nationalité". Le concept conserve donc un certain flou. C'est pourquoi, certains lui préfèrent le terme moins ambitieux de "mondialisation" (Chesnais 1994).

Mais, tous soulignent le rôle déterminant de la libéralisation des marchés financiers dans ce processus. Pourtant, on note encore peu d'études sur le lien qui s'opère entre ce phénomène et les autres phénomènes qui s'expriment sur les marchés, dans le monde industriel, au niveau des modes de production et d'échange.

Selon l'OCDE, les principaux facteurs qui ont accéléré les changements dans les formes de l'internationalisation, pendant les années 1980, sont au nombre de deux. Il s'agit de la dérégulation financière assortie bientôt de la globalisation financière, et des nouvelles technologies agissant à la fois comme condition permissive et comme facteur d'intensification de cette globalisation. Comparativement aux périodes précédentes où l'expansion internationale s'était faite surtout par échange, elle s'accomplit ensuite par un investissement direct international et la collaboration interentreprise.

*"Les stratégies internationales du passé, fondées sur les exportations, ou les stratégies multidomestiques, reposant sur la production ou la vente à l'étranger, font place à de nouvelles stratégies qui combinent toute une gamme d'activités transfrontières : exportations et approvisionnements à l'étranger, investissements étrangers et alliances internationales. Les entreprises qui adoptent ces stratégies peuvent tirer profit d'un degré élevé de coordination, de la diversification des opérations et de leur implantation locale" (OCDE 1994).*

Les traits distinctifs de la mondialisation se situent donc désormais moins au niveau des échanges qu'au niveau des entreprises, donc du capital<sup>4</sup>. Pour Chesnais, la mondialisation est le résultat conjoint de la longue phase d'accumulation ininterrompue représentée par les "Trente Glorieuses", d'une part, et des politiques de libéralisation, de privatisation, de déréglementation et de démantèlement des conquêtes sociales appliquées depuis le début des années 1980, sous l'impulsion des gouvernements Thatcher et Reagan. Conçue comme une phase spécifique du processus d'internationalisation du capital, la mondialisation se caractérise par les traits suivants :

- *"L'investissement direct à l'étranger (IDE) a pris le pas radicalement sur les échanges dans le processus d'internationalisation; son rôle est au moins aussi important dans les services que dans le secteur manufacturier.*
- *L'IDE est marqué par un degré élevé de concentration au sein des pays avancés, notamment ceux de la Triade (Europe, Etats-Unis, Japon), pour reprendre l'expression d'Ohmae.*
- *Les échanges intra-sectoriels sont devenus la forme dominante du commerce extérieur. Ils sont façonnés par les échanges intra-firmes, dans le cadre des marchés privés internes des*

<sup>4</sup> "La globalisation a changé l'importance relative des facteurs créateurs d'interdépendance. L'investissement international domine l'internationalisation plus que ne le font les échanges. Les flux d'échanges intra-firmes ont acquis toujours plus d'importance. L'investissement international est évidemment conforté par la globalisation des institutions bancaires et financières dont l'effet est de faciliter les fusions et acquisitions transnationales" (OCDE 1992 p. 21).

*entreprises multinationales, ainsi que par des approvisionnements internationaux en intrants et en produits finis organisés par les groupes.*

- *L'intégration horizontale et verticale des bases industrielles nationales séparées et distinctes est en cours du fait de l'IDE. Les entreprises multinationales tirent simultanément avantage de la libéralisation des échanges, de l'adoption des nouvelles technologies et du recours aux nouvelles formes de gestion de la production (le "toyotisme").*
- *Les exigences de proximité de la production toyotiste et les opportunités offertes par les grands marchés continentaux, de même que les contraintes de proximité du marché final de la concurrence oligopolistique, expliquent la régionalisation des échanges aux trois pôles de la Triade.*
- *Les groupes industriels tendent à se réorganiser en "firmes réseaux". Les nouvelles formes de gestion et de contrôle, faisant appel à des modalités de sous-traitance complexes, visent à aider les grands groupes à réconcilier la centralisation du capital et la décentralisation des opérations en exploitant les opportunités offertes par la télématique et l'automatisation.*
- *Le degré d'interpénétration entre les capitaux des différentes nationalités s'est accru. L'investissement international croisé et les fusions-acquisitions transfrontières engendrent des structures d'offre très concentrées au plan mondial.*
- *Il y a eu émergence, sur cette base, d'oligopoles mondiaux dans un nombre croissant d'industries. Formés surtout de groupes américains, japonais et européens, ils délimitent entre eux un espace de concurrence et de coopération privilégié. Celui-ci est défendu contre l'arrivée de concurrents nouveaux extérieurs à la zone OCDE, au moins autant par des barrières à l'entrée de type industriel que par des barrières commerciales régies par le GATT.*
- *La montée en force d'un capital très concentré conservant la forme "argent" et qui a favorisé, à son grand profit, l'émergence de la "globalisation financière" a accentué les traits financiers des groupes industriels et imprimé une logique financière au capital investi dans le secteur manufacturier et les services.*
- *Le mouvement de mondialisation est "excluant". A l'exception de quelques nouveaux pays industrialisés (NPI), un mouvement très net tendant à marginaliser les pays en développement (PED) est en cours. Ce mouvement a été marqué dans les années 1980 par un net recul des IDE et des transferts de technologie en direction des PED, de même que par un début d'exclusion du système des échanges de beaucoup de pays producteurs de produits de base" (Chesnais 1994 pp. 23-24).*

Dans le mouvement de mondialisation ainsi décrit, l'une des questions est de savoir si le secteur de la construction devient à son tour une industrie internationalisée ou s'il se limite, plus modestement, au fonctionnement d'une industrie multi-domestique.

### **La transformation des structures et des formes de concurrence: rivalité et coopération dans un contexte d'oligopolisation**

Avec la mondialisation de l'économie, c'est bien le paysage d'ensemble qui a changé. L'une des évolutions caractéristiques est bien, selon de nombreux auteurs, l'oligopolisation croissante des grandes industries.

Pour caractériser les mutations de la concurrence, de Montmorillon (1986) propose de partir de la logique de la transaction dégagée par Williamson et de caractériser la concurrence moins à partir du produit échangé qu'à partir de la transaction qui lie l'offreur et le demandeur. Selon cet auteur, la concurrence ne peut plus être appréhendée à partir de la notion de produit, elle doit l'être à partir de la notion de transaction. Il propose alors de classer les transactions selon les "caractéristiques de l'investissement", celui-ci pouvant être "non spécifique", "moyennement spécifique", "fortement spécifique". En combinant cet aspect avec celui de l'intégration de la fonction de distribution, de Montmorillon dégage quelques situations concurrentielles-types qu'il dénomme : "concurrence de projet" (forte intégration de la distribution et forte spécificité de la transaction), "concurrence grand public ou médiatisée" (faible intégration de la distribution et faible spécificité de la transaction), et "concurrence de réseau" (situations intermédiaires).

Au sein de chacune de ces situations, c'est le petit nombre qui apparaît le plus fréquent; ainsi, en cas de concurrence de projet, l'offre est généralement concentrée entre les mains de quelques groupes capables de proposer la panoplie complexe des compétences nécessaires aux demandeurs (qui, du reste, procèdent souvent par appel d'offres). C'est ce petit nombre de concurrents qui explique qu'ils peuvent être aussi partenaires. Dès lors, la structure de marché

apparaît de plus en plus organisé par les firmes et sans doute de moins en moins contestable. A partir du moment où cette oligopolisation remet en question la théorie des "marchés contestables" (Baumol *et al* 1982)<sup>5</sup>. La réflexion sur le "groupe" peut être enrichie par une réflexion sur le lien entre structure de marché et structure d'organisation. A la lumière de la théorie du "marché contestable", les stratégies de partenariat et de coopération prennent une importance toute particulière : elles permettent non seulement de faire jouer les synergies techniques et organisationnelles pour mieux dominer les coûts de production; mais en contrariant la libre entrée sur le marché et en limitant les incursions, elles permettent de gérer la concurrence.

Certains n'hésitent pas à parler "d'oligopole mondial". La notion d'oligopole mondial renvoie à ce que Ohmae (1985) a nommé la Triade. Ce terme se réfère aussi au mode principal actuel d'organisation des relations entre les très grandes firmes. Il se définit moins comme "une forme de marché" ou une "structure d'offre", mais davantage comme un "espace de rivalité" industrielle. L'espace est un lieu de concurrence féroce mais aussi de collaboration entre groupes.

Pour une part, la mondialisation de l'économie, par le biais des investissements croisés qui ont suivi la libéralisation des échanges, a mis à mal les barrières industrielles protégeant les positions des oligopoles nationaux. Cette question est particulièrement sensible pour les Etats-Unis, sous l'influence de la concurrence japonaise et on y compte de nombreuses études qui mettent l'éclairage prioritaire sur le décloisonnement de l'oligopole américain.

En France, la revue *Economies et Sociétés* a publié un numéro spécial important sur la théorie de l'oligopole. Dans sa contribution, Humbert préfère la notion de "concurrence systémique" à celle d'oligopole<sup>6</sup>. Il estime en effet, que, compte tenu du déclin de la domination des oligopoles américains, l'irruption des Japonais, le changement technologique et l'incertitude accrue, l'étude des nouvelles stratégies des grands groupes suppose que soit "abandonnée une problématique réduite aux structures pour l'étendre au fonctionnement, ce qui s'appelle une approche systémique" (Humbert 1990 p 256). De fait, quelle que soit la terminologie employée, il ressort que c'est désormais "l'interactivité des stratégies" qui constitue l'essence de l'oligopole. Certains des traits caractéristiques de l'oligopole mondial se rapprochent de ceux auxquels Humbert accorde le terme de "concurrence systémique".

Les industries caractérisées par des structures d'oligopole mondial sont celles où les "césures fortes dans la chaîne globale de dépendance réciproque" entre les oligopoleurs ont fait place à une situation dans laquelle "l'interdépendance" entre oligopoleurs transcende bel et bien les frontières nationales. Le caractère oligopolistique de la concurrence implique la dépendance mutuelle de marché ainsi que l'institution de formes combinées de coopération et de concurrence entre les "vrais rivaux". L'arène est mondiale. Mais c'est en exploitant de leur mieux les disparités nationales, et au besoin en les reconstituant, que les oligopoles mènent la concurrence<sup>7</sup>.

On a pu observer, dans la perspective du marché unique européen, le développement des investissements croisés. Ce phénomène accompagne la mondialisation de l'économie. Il se réfère à l'évolution des structures de concurrence et aux formes de compétition entre oligopoles. L'investissement croisé correspond à deux impératifs : les impératifs de la concurrence par différenciation du produit, caractéristique de l'oligopole, et les impératifs nouveaux propres à

---

<sup>5</sup> Rappelons que selon cette théorie, un marché est parfaitement contestable dès lors que l'entrée y est absolument libre, ce qui suppose que la sortie soit aussi absolument libre. Il n'est pas nécessaire pour qu'un marché soit contestable que le produit échangé soit homogène ni que les firmes en présence soient nombreuses, de petite taille et indépendante. La condition fondatrice pour qu'un marché soit contestable est qu'il puisse faire l'objet d'incursions ("hit and run entry").

<sup>6</sup> Car, dans la théorie classique, dit-il, l'oligopole "est une structure stable d'un relatif petit nombre de producteurs qui sont censés maintenir les quantités produites même si un nouvel entrant apparaît. Celui-ci hésite et finit par renoncer sous la menace de voir le prix redescendre à un niveau où l'entrée ne saurait être profitable. Les oligopoleurs préféreront une concurrence douce, hors prix, privilégiant le délicat équilibre". (Or)... Caves dans son article classique de 1974, analyse l'investissement direct des groupes américains comme l'extension internationale de leur rivalité domestique.

<sup>7</sup> "La mise en place d'un espace multinational intégré ne signifie pas que les firmes multinationales suppriment les disparités nationales. Elles n'en ont pas le pouvoir et ce n'est pas sûr que ce soit dans leur intérêt d'aller dans cette direction (si elles veulent continuer) à tirer parti des différences existant entre nations" (Michalet 1985 p 83).

la rivalité au sein de l'oligopole international. Les stratégies de différenciation de l'offre n'ont jamais pu être menées très efficacement de loin.

Les positions d'un groupe au sein du tissu productif et du marché privilégié de ses rivaux manifestent ses capacités à mener une concurrence oligopolistique proprement "globale". Ainsi la notion de "réaction oligopolistique" (Knickerbocker 1973; Caves 1974) peut être étendue à l'investissement international croisé (Graham 1985 et 1990). C'est uniquement en se montrant capable d'envahir le pays d'origine des firmes qui ont porté la rivalité oligopolistique chez lui qu'un membre d'un oligopole national peut espérer sauvegarder ses positions.

Un large consensus s'est opéré autour de la proposition d'Ohmae (1985) quant à la nécessité pour tout vrai rival d'être un "global insider", c'est-à-dire un concurrent qui a pied dans chacun des trois systèmes de production et marchés triadiques. Aujourd'hui, "l'invasion réciproque" (Erdilek 1985) représente un moyen central de la concurrence entre membres des oligopoles mondiaux.

A côté de ces rivalités, se sont développées également des pratiques d'alliance. Les "alliances stratégiques", par exemple, désignent les accords de coopération portant sur la technologie, constitués au sein des oligopoles entre grands groupes. On les distingue ainsi des coopérations technologiques que les grands groupes industriels organisent chacun pour leur compte, avec des firmes ou des organismes moins puissants financièrement.

Les alliances forment ce que Delapierre et Mytelka (1988) nomment les "réseaux" qui constituent l'oligopole proprement dit, par l'organisation de l'ensemble des activités au travers du tissu des relations contractuelles entre ses membres. Le partage des coûts astronomiques de la recherche-développement, ainsi que l'échange de connaissances technologiques, par échanges croisés et d'autres formules, servent de fondement à un pourcentage important d'alliances. Mais les dispositions concernant la commercialisation y occupent aussi une place importante. Certaines études d'économie industrielle n'hésitent pas à utiliser les termes de "coalitions" (Porter et Fuller 1986) ou de "collusions" (Jacquemin 1985 et 1987) en parlant des alliances stratégiques entre firmes. Mais ces collusions ou coalitions ne sont pas stables; elles n'excluent pas la concurrence la plus féroce entre coalisés, soit après la dissolution de l'alliance, soit même au cours de sa mise en œuvre.

Ainsi, la relation entre les groupes oligopolistiques combine une dimension de concurrence et de coopération. Les accords ou partenariats entre firmes presque égales ou ceux conclus par des entreprises multinationales plus modestes qui luttent pour s'ouvrir les marchés oligopolistiques mondiaux dominés par les entreprises bien établies doivent être perçus comme le prolongement de la concurrence mais par d'autres moyens. Par rapport aux Joint-Ventures classiques, les alliances stratégiques ne sont pas nécessairement conçues pour durer. Le problème crucial des partenariats stratégiques est souvent celui de l'équilibre précaire des rapports de force entre partenaires et la menace de l'empiètement d'un partenaire sur l'autre.

Porter et Fuller ont ainsi proposé une typologie du choix de l'allié et des motifs qui poussent à l'alliance :

- la possession d'une source convoitée d'avantages compétitifs ;
- une complémentarité;
- une identité de vue concernant les stratégies internationales ;
- un faible risque à devenir concurrent dans le domaine même de la coopération;
- une compatibilité des structures organisationnelles;
- la nécessité de s'associer avant que cela soit le fait de firmes rivales.

#### **La mondialisation de l'économie et les stratégies concurrentielles**

Cette notion d'interdépendance entre rivaux est présente chez Porter, à travers la notion "d'industrie globale". Dans son ouvrage de 1986, Porter se réfère de façon répétée à l'existence "d'industries globales". Une industrie globale serait "une industrie dans laquelle la position concurrentielle d'une firme dans un pays est influencée de façon significative par sa position dans d'autres pays et vice et versa" (1986, p. 17).

Il établit pourtant une distinction entre les situations où "l'industrie internationale est une collection d'industries essentiellement domestiques – d'où le terme "multidomestique" – et les cas où l'industrie nationale n'est plus simplement une collection d'industries domestiques, mais

une série d'industries liées entre elles, interconnectées, dans laquelle les rivaux se font une concurrence vraiment mondiale" (ibid, p. 18).

Trois niveaux essentiels sont à considérer. Le premier niveau est celui des "avantages propres au pays d'origine", ceux que chaque rival tire de son appartenance nationale. Le deuxième niveau concerne l'acquisition des intrants stratégiques à la production ; ce sont d'abord les matières premières stratégiques souvent situées, comme par le passé, à l'extérieur de la zone OCDE. Il y a ensuite les intrants scientifiques et technologiques, cette fois situés dans les pays de l'OCDE. L'interpénétration toujours plus étroite entre la science et l'activité économique fait de l'identification de ces intrants et de leur acquisition par des "accords de coopération technique" ou des opérations d'intégration verticale en amont, une composante de la stratégie technologique des groupes. Il s'agit du champ où la concurrence entre les groupes est vive, mais où leur collaboration mutuelle est aussi très importante.

Le troisième niveau est celui des "activités courantes", mais décisives, de production et surtout de commercialisation. Aujourd'hui, ce sont les grands ensembles continentaux, marchés uniques ou "communautés", formés aux trois pôles de la Triade, qui constituent le cadre géopolitique de l'intégration industrielle. Les entreprises multinationales cherchent à tirer parti de l'homogénéité accrue des marchés, mais aussi des disparités entre pays, tant dans le domaine de la spécialisation de l'appareil productif qu'en matière de coûts salariaux, de législation du travail et de régime fiscal du capital. Les marchés régionaux sont également le lieu principal de la rivalité par investissements croisés.

Dans cette concurrence internationale, les entreprises peuvent bénéficier d'une série d'avantages distincts. On distingue généralement les "avantages pays" et les "avantages firmes".

- Les "avantages pays" résultent de la combinaison d'un certain nombre de facteurs attachés à une appartenance nationale déterminée.
- Les "avantages firmes" tenant à la cohésion systémique de l'économie d'origine: la notion de "compétitivité structurelle".

Certains ont pu parler de la "compétitivité structurelle" d'une économie<sup>8</sup>, du fait de la combinaison entre des facteurs économiques, sociaux, politiques. L'une des composantes est le système national d'innovation, mais aussi, à mon avis, le système national de conception et de régulation de la concurrence qui a façonné les firmes différemment d'un pays à l'autre. Trois dimensions sont particulièrement importantes dans la compétitivité structurelle:

- la taille et l'efficacité du secteur des biens de capital ou biens d'investissement;
- les relations de la banque et du système financier avec l'industrie;
- les "externalités", c'est-à-dire les infrastructures et les services publics, le niveau de qualification de la main-d'œuvre, la qualité du système de recherche.

De fait, les dix dernières années ont été marquées par la formation de vastes zones combinant les avantages de la libre circulation des marchandises et la persistance des formes de disparités entre les pays et les régions, et de leurs capacités d'attraction sur les entreprises. Dans ces zones, on a vu la fusion entre la "stratégie de marché" et la "stratégie de rationalisation de la production" des firmes multinationales (Michalet 1985).

Cette fusion a comporté la disparition à peu près totale des filiales relais, caractéristiques de la stratégie dite "multidomestique" de Porter. Par contre, elle a permis le plein essor des différentes variantes de la stratégie de rationalisation de la production. Désormais, les entreprises multinationales cherchent à optimiser l'organisation internationale de la production manufacturière.

Amin (1990) a rappelé que l'expansion du système capitaliste a été fondée sur l'intégration simultanée, dans le cadre d'Etats-nations "régulés", de trois marchés : "celui des marchandises,

---

<sup>8</sup> Cette notion de "compétitivité structurelle" est née dans les années 1980, en raison de la nécessité de dépasser les limites de la "compétitivité prix" mais aussi de la "compétitivité hors prix". Elle est fondée sur une approche "holiste" qui s'intéresse aux facteurs qui affectent la cohésion systémique d'une économie nationale. Elle repose sur l'idée que la compétitivité prend appui par définition sur l'activité des entreprises, et n'est pas le résultat de leurs seuls investissements. La compétitivité de chaque firme est une expression des attributs du cadre productif, social et institutionnel du pays. Ainsi, par exemple, ce qui caractériserait les groupes japonais et allemands, c'est de pouvoir prendre appui sur des économies domestiques encore caractérisées par une forte compétitivité structurelle

celui du capital et de la technologie, et celui du travail". Dans son mouvement de mondialisation, le capital fait voler cette intégration en éclats. Le système mondial "commence à devenir intégré pour les marchandises. Il tend également à le devenir pour les technologies ainsi que pour les techniques financières nouvelles... Mais il n'est pas intégré quant au travail". Ceci permet aux firmes d'exploiter à leur guise les différences de rémunération du travail d'une région à l'autre. En Europe, l'effet conjoint de l'intégration de pays à niveaux de salaires différents et de la liberté d'investissement étranger a débouché sur des écarts de salaires considérables.

A la suite de Porter, mais aussi du géographe économique britannique Dicken (1986-1992), il est devenu habituel d'établir, par opposition au "multidomestique", une distinction assez tranchée entre deux stratégies d'intégration transnationales : l'intégration par spécialisation par produit, et l'intégration verticale. Dans tous les cas de figure l'intégration transnationale entraîne un développement très important des échanges de produits finis ou semi-finis entre les filiales et entre les usines des différents pays<sup>9</sup>.

Ceci nous amène à considérer aussi le rôle des services dans l'activité des groupes de la construction que nous étudions et dans leur stratégie d'implantation sur les grands projets européens. Les services n'ont pas manqué d'être présentés comme une "nouvelle frontière" pour la mondialisation du capital (Chesnais 1994). Outre le développement des investissements directs à l'étranger dans le secteur tertiaire – dont la progression a été plus rapide que les IDE dans le secteur manufacturier et particulièrement spectaculaire en ce qui concerne les services financiers, les assurances et l'immobilier – l'internationalisation des services est aussi le fait des groupes industriels, comme le remarque Chesnais. La motivation de ces grands groupes est alors de garder la mainmise sur les activités de services complémentaires à leurs opérations centrales.

Le rôle joué par les relations de proximité et les contacts directs avec la clientèle dans la commercialisation des services confère à l'IDE un statut privilégié dans la conquête et l'occupation des marchés. Mais l'essor contemporain de l'IDE dans les services a des ressorts encore plus puissants : dans le cas des grandes infrastructures organisées sur la base du service public dans la plupart des pays, il fallait que la libéralisation et la déréglementation aient fait sauter le verrou des législations nationales. Actuellement, c'est dans le mouvement de transfert à la sphère marchande d'activités qui étaient jusque là étroitement réglementées ou administrées par l'Etat que le mouvement de mondialisation du capital trouve ses occasions d'investissement les plus importantes.

La déréglementation des services financiers dans un premier temps, puis, dans les années 1990, la mise en route de la déréglementation et de la privatisation des grands services publics (transports aériens, télécommunications, grands médias, services urbains) représente la seule "nouvelle frontière" qui s'offre à l'IDE. Alors que la croissance du secteur manufacturier se heurte à la montée brutale du chômage et à la répartition de plus en plus inégale du pouvoir d'achat, des activités comme les "industries multimédia" sont les seules à offrir des chances

---

<sup>9</sup> Jusque vers le milieu des années 1970, il était possible de distinguer trois types de stratégies différentes au niveau des entreprises multinationales (EMN):

- les stratégies d'approvisionnement, caractéristiques des EMN du secteur primaire, spécialisées dans l'intégration verticale amont de ressources minières, énergétiques ou agricoles situées dans les anciens pays coloniaux ou semi-coloniaux, appelés plus tard pays du tiers monde;
- les stratégies de marché, comportant l'établissement de "filiales relais" dans le cadre de ce que Porter (1986) nomme l'approche "multidomestique" ;
- enfin, les stratégies de "production rationalisée", c'est-à-dire de production intégrée internationalement moyennant l'établissement de "filiales ateliers".

De fait, dans les pays de la Triade, il y a eu fusion des stratégies de marché et de rationalisation de la production. Michalet, en 1985, annonçait un quatrième type de stratégie qu'il nommait "techno-financière". Elle correspond à "une forme d'internationalisation fondée sur les actifs intangibles de la firme, sur son capital humain" et plus précisément:

"La stratégie techno-financière marque l'aboutissement d'un glissement des activités à l'étranger des firmes de la production matérielle directe vers la fourniture de services. La base de sa compétitivité est désormais fondée sur la définition d'un savoir-faire et sur la Recherche et Développement. Elle va désormais tenter de valoriser cet avantage dans tous les secteurs où des applications de ses compétences technologiques sont possibles. Par là elle a vocation à sortir de son secteur d'origine et à se diversifier selon des modalités entièrement originales. Sa nouvelle force réside dans sa capacité à monter des opérations complexes "qui exigeront de combiner des opérations venant d'horizons très divers : entreprises industrielles, sociétés d'ingénierie, banques internationales, organismes multilatéraux de financement. Parmi ceux-ci, certains seront locaux, d'autres étrangers, d'autres auront un statut international" (Michalet 1985 pp 59-60).

d'expansion. Les fusions et les acquisitions ont revêtu la même importance dans le mouvement de mondialisation des services que celui du secteur manufacturier. Sur le plan théorique, l'opposition entre secteur industriel et services est battue en brèche aussi bien du fait des services qui "envahissent" le secteur manufacturier que de l'industrie dont les firmes se diversifient vers les services. Ces "transnational integral conglomerates" seraient, selon Clairmonte et Cavanagh (1984) l'expression du capitalisme moderne.

Une partie sans doute importante de l'expansion "tertiaire" a pour origine la complexification de la production, la généralisation de ce qu'on nomme les "produits-services". Ces facteurs ont suscité un approfondissement de la division du travail à l'intérieur du secteur productif avec la formation de métiers nouveaux. Cependant, on remarque des degrés très différents de développement de ces "nouvelles industries" d'un pays à l'autre. Ce phénomène s'explique en partie par les différences de pratiques d'externalisation des entreprises. Ainsi, les grands groupes allemands et japonais assurent le plus souvent les fonctions de façon internalisée – ainsi que les français, dans une certaine mesure – et recourent à l'achat de services beaucoup moins que les entreprises multinationales anglo-saxonnes. Mais l'importance des investissements immatériels ainsi que la complexification de la production ne sont pas les seuls facteurs qui expliquent la diversification des IDE vers les services. La maîtrise de la chaîne de valeur joue aussi un grand rôle.

On peut rapprocher l'investissement des groupes de la construction dans des opérations en concession de cette analyse centrée sur les services. Ceci pourrait expliquer une autre dimension des Joint-Ventures, à savoir l'avantage de s'associer avec des partenaires locaux en raison du fort contenu relationnel qui se joue avec le client. "Le service se définit moins comme un produit que comme un processus interactif entre un offreur et un demandeur, une prestation personnalisée ou sur mesure, adaptée plus ou moins étroitement aux exigences du client" (Sauviat 1989). Peut-on dire pour autant que l'on passe, avec les joint-ventures européens à des formes de "marchés concertés" (Arndt 1979 et 1983)?

Les "marchés concertés" s'alimentent de transactions propres à un groupe de firmes reliées par des accords de coopération à long terme. Ces marchés concertés fonctionnent selon une procédure de coordination centralisée "ex ante" des activités économiques à l'inverse des marchés ouverts dans lesquels la coordination s'effectue *ex post*.

Les marchés internationaux constituent un bon exemple de l'existence simultanée des trois modes d'allocation des ressources et de la supervision de plusieurs espaces transactionnels:

- le marché dit "libre", lieu de rencontre des exportations et des importations, lié par des contrats de vente ponctuels;
- le marché interne des entreprises multinationales dans lesquels les échanges entre unités d'une même firme sont captifs et s'effectuent dans un espace propre à l'entreprise, qui traversent les frontières politiques des états-nations;
- le marché quasi intégré, tissu de relations de symbioses entre firmes juridiquement distinctes (indépendantes) mais économiquement proches en raison d'accords complexes qui échappent généralement à la classification traditionnelle entre exportation de produit (marché libre) et investissement direct à l'étranger (marché "captif") tant ils impliquent de formes diverses et combinées de tarifications, de contrôles et d'activités conjointes.

Le mode concerté du commerce international se développe actuellement au détriment du système de concurrence traditionnel. On assiste aujourd'hui à la multiplication des accords entre firmes complémentaires dans leurs activités. Diverses interprétations sont possibles<sup>10</sup>. Arndt (1979) distingue trois motifs qui conduisent les entreprises à aliéner leur autonomie en échange de la stabilité des marchés "concertés" : la réduction de l'incertitude des transactions ; la

---

<sup>10</sup> Pour certains (Ulrich, 1983), c'est une nouvelle ère de stratégie d'entreprise qui s'ouvre. Elles abandonnent le modèle militaire pour redécouvrir les avantages sinon les vertus de la coopération. Le critère de réussite n'est plus l'expansion, mais bien L'EFFICIENCE. Dans cette perspective, les organisations n'existent que pour médier les transactions économiques entre acteurs à l'intérieur et à l'extérieur de la firme et non plus pour générer des gagnants et des perdants. Pour d'autres (O'Brien et Veverka, 1983) les stratégies de coopération ne constituent pas un concept nouveau. De nombreuses entreprises ont créé des JV dans un souci d'allouer plus rationnellement des ressources, mais sous la pression de l'environnement et non de façon délibérée.

réduction des coûts de transaction ; la synergie liée à la combinaison d'organisations complémentaires.

### **Les transformations de l'entreprise multinationale et des groupes industriels et financiers**

Un autre axe de réflexion en économie industrielle porte sur les évolutions de l'entreprise multinationale (EMN) et la redéfinition du concept de groupe industriel et financier. Longtemps, l'EMN s'est heurtée à des problèmes de définition. A la différence du "groupe", elle n'a jamais fait l'objet d'un accord entre chercheurs ni même entre les organisations internationales. Michalet en propose la définition suivante: "Entreprise (ou groupe) le plus souvent de grande taille qui, à partir d'une base nationale, a implanté à l'étranger plusieurs filiales dans plusieurs pays, avec une stratégie et une organisation conçues à l'échelle mondiale" (1985 p 11).

En l'espace de moins de quinze ans, la physionomie et certaines modalités clés de fonctionnement des entreprises multinationales (EMN) ont changé profondément. Aujourd'hui, la stratégie qui tend à prédominer est celle définie par Michalet comme "techno-financière", l'EMN la plus typique étant ainsi décrite par Dunning:

*"L'EMN est maintenant en train d'assumer de façon croissante le rôle d'un chef d'orchestre par rapport à des activités de production et à des transactions, qui s'effectuent à l'intérieur d'une "grappe" ou d'un "réseau", de relations transnationales, aussi bien internes qu'externes à la firme, qui peuvent comporter ou non un investissement en capital, mais dont le but est de promouvoir ses intérêts globaux" (Dunning 1988).*

Ce sont les firmes qui ont développé cette approche qui seront désignées plus tard par Dunning sous le nom de "multinationales de style nouveau". "Ce n'est pas seulement, ou même principalement, par l'organisation de sa production interne et de ses transactions sur le mode le plus efficace, ou par ses stratégies de technologies de produits et de commercialisation, que cette organisation atteint son but ; mais par la nature et la forme des relations établies avec d'autres entreprises".

La nouveauté ici tient aux frontières de plus en plus floues existant aujourd'hui entre le profit et la rente. La multiplication des participations minoritaires, des cascades de sous-traitance et de coopération interentreprises qui ont conduit à l'émergence de ce qu'on désigne sous le nom de "firme-réseau" n'a pas seulement eu pour effet de rendre les frontières de la firme très perméables et très floues. Elle a également entraîné l'incorporation dans le profit de formes de revenus qui se résolvent en créances de l'activité productive d'une autre firme, sous la forme de ponctions sur ses résultats bruts d'exploitation. Cette dimension est particulièrement facile à déceler dans les "nouvelles formes d'investissement".

Parallèlement la notion de groupe industriel et financier a, elle aussi, évolué. La notion de "groupe" a fait l'objet de travaux approfondis et de débats longs et parfois passionnés dans les années 1970. L'un des acquis de ce travail avait été d'aboutir à une définition commune à tous les chercheurs français, à quelques variantes près : "ensemble formé par une société mère (appelée généralement holding) et les sociétés filiales placées sous son contrôle. La société mère est donc avant tout un centre de décision financier alors que les sociétés placées sous son contrôle ne sont la plupart du temps que des sociétés exploitantes. Aussi, le rôle essentiel d'une société mère est-il l'arbitrage permanent des participations financières qu'elle détient en fonction de la rentabilité des capitaux engagés. C'est la fonction d'arbitrage de la société mère qui confère au groupe son caractère financier" (Morin, 1974).

Le point de départ des évolutions constatées aujourd'hui est bien entendu le mouvement de centralisation du capital qui s'est opéré au cours des années 1980, du fait de la multiplication des fusions-acquisitions, alliances et prises de participations croisées, offres publiques d'achat, etc. Nous avons mis en évidence l'ampleur de ce processus pour les groupes de construction en France (Campagnac, 1992) et dans notre comparaison France-Royaume-Uni (Beckouche *et al* 1992). L'une des questions qui intéresse l'économie industrielle consiste à savoir si ces mouvements des années 1980 répondent ou non à la logique dominante, essentiellement financière, qui avait été mise en avant dans le cas des mouvements de concentration des années 1960-1970.

S'appuyant sur un ensemble de travaux, Gilly (1989) émet la thèse que les opérations de restructurations menées par les grands groupes à la fin des années 1980 obéissent à une double logique :

- *financière* : l'un des buts poursuivis étant la protection du capital des sociétés mères contre d'éventuelles OPA (offres publiques d'achat), par le biais de la technique de l'auto-contrôle ou par celui des participations croisées entre groupes, destinées à les protéger mutuellement. L'une des questions que soulève ce mouvement est bien sûr celle des évolutions correspondantes dans la propriété du capital et dans le contrôle du groupe. Dans le cas de la France, Morin commente le pouvoir financier qui repose sur quelques grands pôles structurés par des sociétés pivôts, qui articulent un ensemble de relations financières circulaires (auto-contrôle financier, participation croisée). Il met en lumière les luttes financières que se mènent ces grands pôles ainsi que les nouveaux comportements de coopération entre certains d'eux, afin de stabiliser cette configuration.
- *techno-industrielle* Avec le recentrage autour d'un petit nombre de points forts destiné à accroître la compétitivité de ces groupes, mais aussi avec la modification des méthodes productives sous l'effet de la contrainte de flexibilité, et la remontée vers "l'amont" de la production, c'est-à-dire vers la conception et la recherche-développement. La technologie tendrait donc à jouer pour les groupes un rôle de pivot stratégique ouvert, mettant en cause les frontières traditionnelles des systèmes productifs.

Parallèlement, on assiste à une très nette intensification des accords entre groupes n'impliquant pas nécessairement de relations patrimoniales. Cette tendance, significative d'une recherche de minimisation des risques et des coûts, remet en cause le processus d'internalisation des activités et donc le modèle organisationnel hérité de la période de croissance, de même que les formes prises jusqu'ici par le phénomène de multinationalisation.

Alors que le concept de "groupe" s'était construit dans les années 1970 au carrefour de plusieurs approches : institutionnelles (ensemble des sociétés unies par des relations financières hiérarchisées), économiques (stratégie financière de développement), financière (modalité d'articulation du capital industriel et du capital bancaire), organisationnelle (de la forme unitaire centralisée à la forme multidivisionnelle décentralisée), chacune d'elles seraient remises en cause aujourd'hui en particulier sous l'effet :

- du développement des accords entre groupes selon une dynamique de croissance qualifiée désormais de "contractuelle". de Montmorillon (1986), par exemple, distingue trois grandes étapes dans la dynamique de croissance des entreprises : l'étape de la croissance patrimoniale, celle de la croissance financière, illustrée par le conglomérat et le développement des groupes industriels, puis celle de la croissance contractuelle (que d'autres ont appelé la quasi-firme ou la firme-réseau). Pour Delapierre et Michalet, cette multiplication des accords de groupes situerait à la fois les limites des stratégies d'internalisation et d'une définition strictement financière des groupes. La "croissance contractuelle" pose en fait la question des frontières du groupe et au-delà celle des rapports qu'entretiennent aujourd'hui le marché et la hiérarchie (au sens de Williamson).
- de ce fait, le groupe en tant qu'ensemble complexe de rapports inter-entreprises, constitue une forme intermédiaire dans la mesure où il développe une stratégie globale, où il connaît un mode d'organisation combinant concentration du pouvoir et décentralisation opérationnelle (Jacquemin), et où il peut se définir "à la fois comme lieu de pouvoir et comme forme organisationnelle intégrant le contrôle et la mise en concurrence de structures complexes et permettant de gérer la dynamique de la concurrence" (Gilly à propos des travaux de de Montmorillon). Pourtant, l'une des caractéristiques les plus évidentes des groupes industriels, selon de Montmorillon, "est leur extrême diversité structurelle".

On doit désormais parler de réseaux constitués, autour d'un pouvoir central localisé dans une entité dont les statuts peuvent être extrêmement divers (holding financière, société à vocation productive, coopérative, association formelle et informelle, etc.), d'un ensemble d'éléments très hétérogènes (filiales, majoritaires ou minoritaires, partenaires, sous-traitants, etc.). Cette complexité et cette diversité structurelle soulèvent à la fois la question de l'impact organisationnel des nouvelles formes de concurrence et la question de la gestion du contrôle d'ensembles aussi divers.

Nombreux sont les auteurs à souligner aussi l'importance nouvelle que prend la technologie dans la stratégie des groupes. Le potentiel technologique des groupes est lié à la capacité de ces derniers de créer en amont de la production de nouveaux savoirs technologiques. Simultanément et grâce à leur mode d'organisation propre, et si l'on s'appuie sur l'exemple de l'Italie, les groupes se développeraient prioritairement dans des secteurs complexes pour lesquels le marché n'est pas efficient.

Enfin, les innovations financières ont permis à certains groupes de développer des stratégies de valorisation à caractère monétaire, qui mettent en question les catégories classiques de groupe industriel et financier.

## **LES APPORTS DE L'APPROCHE INSTITUTIONNELLE**

Enfin, il semble que l'analyse des stratégies d'entreprise sur les grands projets européens ne peut faire abstraction des facteurs "institutionnels", tels que la politique de la concurrence et ses différentes conceptions dans chacun des pays et au niveau communautaire. L'importance de cette donnée a clairement été mise en évidence par Fligstein (1990) lorsqu'il explique les trajectoires des grandes firmes américaines en relation avec les modifications des facteurs "institutionnels", à commencer par la politique de concurrence.

L'analyse de Fligstein repose sur deux concepts clés :

- Celui de "champ organisationnel", délimité par les initiatives des firmes et par les représentations qu'elles se font de leurs concurrents. Le champ organisationnel a donc à la fois une dimension objective (nature des produits, localisation des marchés, compétences de la firme) et c'est en même temps un espace construit par des stratégies d'acteurs<sup>11</sup>. De fait, on peut rapprocher la notion de "champ organisationnel" chez Fligstein à ceux de secteur, comme arène de concurrence, et de groupe stratégique chez Porter.
- Le concept de "contrôle", celui-ci s'entendant comme le mode de stabilisation externe des relations concurrentielles.

En s'appuyant sur l'étude du comportement concurrentiel des 1.000 plus grandes firmes américaines depuis 1880, Fligstein dégage quatre modes principaux de contrôle qui se sont succédés aux Etats-Unis:

- Le contrôle direct (de la fin de la guerre de Sécession à la première guerre mondiale), où pour assurer la stabilité de leur organisation en l'absence de toute régulation étatique, les firmes ont développé essentiellement des stratégies de prédation à l'égard de leurs concurrents, aboutissant à l'élimination, à la cartellisation ou à la monopolisation. "L'objectif est d'instaurer des barrières anticoncurrentielles non dérivées d'un avantage compétitif" (Batsch, 1994). Les figures du "contrôle direct" évoquent celles des gangs. Ces actes de prédation ont suscité les mesures antitrusts.
- Le contrôle industriel (de la première guerre mondiale à la crise des années 30) vise à stabiliser le champ organisationnel par un contrôle de la production qui ne doit connaître aucune interférence avec les concurrents. Il s'appuie sur des stratégies d'intégration amont et aval, plus efficace du point de vue des coûts de production. "Il s'agit toujours de dresser des barrières protectrices, mais fondées sur un écart concurrentiel" (Batsch, 1994).
- Le contrôle commercial (de la grande crise aux années 1960) est lié à l'avènement du marketing et des politiques de différenciation des gammes et des produits. La protection contre la concurrence s'appuie sur un avantage-qualité plus que sur un avantage-coût. Les stratégies sont orientées vers la concurrence non prédatrice. La publicité fut la principale voie choisie pour accroître le marché, stimuler la croissance et se démarquer des concurrents. Le champ organisationnel des grandes firmes se transforma, en se déplaçant des champs basés sur les produits (contrôle industriel) vers des champs basés sur des industries entières incluses dans le périmètre de diversification.

---

<sup>11</sup> L'existence (de ces champs organisationnels) "est établie par la reconnaissance mutuelle entre acteurs de différentes firmes, de leur interdépendance. Ces acteurs partagent une même conception de l'action légitime et de la place de chaque organisation dans ce champ. La fonction des champs organisationnels est d'abord et avant tout de promouvoir la stabilité".

- Le contrôle financier (à partir des années 60) marque la dernière évolution des conceptions du contrôle. Caractéristique de la grande firme moderne, le contrôle financier met l'accent sur le contrôle par le biais d'outils financiers qui mesurent la performance à travers le taux de profit. Les entreprises sont perçues comme des ensembles d'actifs affectés de R.O.I. différents et non plus comme des productions de marchandises. Les stratégies sont alors la diversification par fusions, l'accroissement de la valeur de l'action, le désendettement. Les rachats de l'entreprise par les salariés (RES, correspondant plus ou moins au Leverage buy out), les restructurations de groupes reflètent la conception financière de la firme.

Fligstein montre comment l'attitude des pouvoirs publics et en particulier la politique antitrust américaine ont été déterminantes pour assurer le passage d'un mode de contrôle à un autre. Ainsi, le Sherman Act de 1890 a dissuadé les firmes de développer leurs ententes anticoncurrentielles et les a contraintes à rechercher le même résultat mais par d'autres moyens. D'où le mouvement de fusions mais aussi la rationalisation et l'intégration des activités dans des structures fonctionnelles unitaires. La résurgence d'un climat antitrust (loi Celler-Kefauver, 1938-1950) fera à son tour obstacle à la concentration au sein d'une même branche et poussera les entreprises à se diversifier sur le mode de la croissance conglomerale.

## CONCLUSIONS

En résumé, la démarche que nous proposons d'adopter pour l'analyse des stratégies d'entreprises repose sur l'hypothèse majeure que les formes de la compétition économique évoluent dans le temps et dans l'espace, et que la représentation et la construction des performances compétitives des entreprises sont largement dépendantes des caractéristiques sociales et institutionnelles de leur environnement.

A partir du moment où les mutations de marchés, la complexité des opérations et l'aiguïsement de la concurrence ont mis à l'ordre du jour, dans la construction comme ailleurs, le principe d'une compétition qui ne se réduise pas au seul critère du prix mais qui intègre aussi la capacité à répondre aux exigences du client, la représentation économique de l'entreprise peut s'organiser autour du couple coût-valeur: la valeur est la richesse produite par l'entreprise, et le coût la richesse qu'elle consomme (Lorino 1991). La création de "valeur", c'est à dire non seulement de valeur ajoutée mais aussi de produit "valorisable" (combinant valeur utilité et valeur d'échange) sur le marché devient alors capitale aux stratégies de différenciation.

Mais le contenu de la "chaîne de valeur" conçu comme un enchaînement d'activités propres à alimenter telle ou telle stratégie compétitive, varie d'un secteur à l'autre, d'un pays à l'autre. D'autant plus que les règles présidant à l'organisation de la compétition varient elles aussi fortement. C'est pourquoi la démarche proposée s'organise autour de trois étapes:

- analyser les stratégies concurrentielles développées par les entreprises dans le pays d'origine et les caractéristiques de la "chaîne de valeurs" qui les sous-tend.
- les référer aux contraintes (ou aux opportunités) de l'environnement sectoriel national, ainsi qu'aux formes de contrôle que les entreprises sont ou non en mesure de déployer sur leur environnement.
- confronter ces "compétences" acquises au niveau sectoriel et national, selon les règles du jeu appropriées, avec les termes de la compétition telles qu'ils se posent ou se construisent au niveau international.

Il s'agit là d'une démarche "idéale" qu'il n'est pas toujours aisé de réaliser, en particulier par manque d'informations. Du moins a-t-elle le mérite de délimiter le cadre problématique de préciser les enjeux théoriques et opérationnels qui s'organisent autour des "stratégies d'entreprises" et du dilemme compétition-coopération.