

APPROCHE MULTIDIMENSIONNELLE DES DETERMINANTS DE LA COMPETITIVITE EN MILIEU INDUSTRIEL

Alain BALASSE, Chantal SCOUBEAU*

Résumé. - L'article propose une approche empirique de la compétitivité, basée sur une vaste enquête auprès de grandes entreprises industrielles belges. La base de données obtenue (247 réponses exploitables, soit 14,3 % de la population de référence) a fait l'objet d'une approche multidimensionnelle intégrée. Une analyse factorielle des correspondances multiples a permis d'identifier les dimensions fondamentales de la compétitivité, en liaison avec les grandes orientations managériales (stratégies relationnelles, dynamique commerciale compensatoire, pouvoir de marché, compétitivité-coût et positionnement multi-produits et/ou multi-marchés). Elle a été prolongée par une classification hiérarchique, dont les résultats confirment que les fondements essentiels de différenciation des firmes de l'échantillon concernent le recours ou non aux stratégies d'alliance au sens large pour asseoir le succès en milieu industriel.

Mots-clés : Compétitivité ; Alliance stratégique.

1. Introduction

1.1 Contexte théorique

Le concept de compétitivité, qui assure la réussite industrielle et sa pérennité, est particulièrement ambigu, tant sur un plan théorique qu'empirique. Il offre un vaste champ de

* Professeurs à l'Université de Mons (Belgique) - Faculté Warocqué d'Economie et de Gestion - 20 Place du Parc - B-7000 Mons.

réflexion et de recherche, visant par exemple à identifier les fondements de la performance en liaison avec le comportement stratégique des entreprises.

Sur ce point, les recherches menées dans le domaine de l'économie industrielle et de l'étude du système productif, de son évolution et de ses composantes, fournissent un cadre d'analyse particulièrement rigoureux, à partir duquel de nombreuses applications peuvent être envisagées.

1.2 Méthodologie

Le caractère intuitif et multidimensionnel de la compétitivité nous conduit à faire des choix méthodologiques relativement contraignants. Nous avons opté pour une approche empirique de type microéconomique, englobant de nombreux domaines d'investigation étroitement liés aux problèmes managériaux et à l'identification des décisions stratégiques qui mènent à la réussite.

La variété des thèmes abordés et leur grande diversité en fonction des situations individuelles observées justifient le choix d'une approche intégrée, basée souvent sur des préoccupations qualitatives. Un questionnaire administré par voie postale aux top managers des firmes concernées nous semble la technique la plus appropriée pour collecter un maximum d'informations dans les différents domaines du management stratégique retenus. Ce choix ne sera pas sans conséquences sur les méthodes d'analyse statistique qui vont pouvoir être utilisées.

Ce questionnaire, qui vise à appréhender comment chaque entreprise perçoit la problématique de sa performance en fonction de son contexte industriel propre et de son environnement concurrentiel spécifique, comprend les six axes d'investigation suivants :

- la performance liée au profil de l'entreprise : type d'activité, degré d'autonomie, dimension (en termes de personnel et de chiffre d'affaires), propension à l'exportation, évolution de l'environnement et des conditions de production et de distribution et, enfin, estimation de sa propre position compétitive par rapport aux concurrents directs ;
- le portefeuille-produits : composition (ventilation entre les différentes phases du cycle de vie), durée de vie des produits, sensibilité et équilibre du portefeuille, modalités d'actualisation et origines de l'innovation-produits;
- le système d'information et de communication : existence d'un système formalisé de collecte d'informations, responsabilités de la surveillance de l'environnement

concurrentiel, origine géographique des concurrents, support(s) de la politique de communication, caractéristiques de la clientèle et axes de fidélisation ;

- les stratégies de développement et les structures de marché : modalités privilégiées pour la croissance de l'entreprise et motivations retenues, mais aussi structure des coûts, caractéristiques générales du secteur d'activité, et attitudes face à quelques variables stratégiques relevées dans la littérature ;
- les principaux déterminants de la compétitivité de la firme : appréciation des managers sur un certain nombre de facteurs-clés de succès, regroupés selon les trois dimensions traditionnelles de la performance individuelle (axe technologique, axe « adéquation au marché » et axe socio-organisationnel) ;
- la relation comportement stratégique – compétitivité : évaluation des choix jugés les plus pertinents dans le domaine des stratégies génériques (comment asseoir sa compétitivité en améliorant sa position face à la concurrence) et des stratégies relationnelles (comment atténuer la concurrence en s'alliant avec des firmes rivales).

Le questionnaire a été administré aux plus grandes entreprises manufacturières belges, sélectionnées sur la base de leurs comptes annuels et donc de leur importance en termes de personnel occupé, de total de l'actif et de chiffre d'affaires réalisé. La population de référence couvre 1.722 firmes réparties en 23 secteurs d'activité. Au total, nous avons reçu 247 questionnaires, soit un taux de réponse (après rappel) de 14,3 %, jugé suffisant pour que l'information reçue des professionnels concernés reflète fidèlement la réalité industrielle et nous permette d'appréhender plus précisément les déterminants de la réussite.

2. Principaux résultats

2.1 *Caractéristiques de l'échantillon et profil des répondants*

2.1.1 *Tris à plat*

Cette première phase d'exploitation des données, préliminaire à toute autre méthode d'analyse statistique plus ambitieuse, n'offre qu'un intérêt limité sur le plan de l'interprétation des résultats.

Le lecteur trouvera, à l'Annexe 1, un canevas de l'enquête, avec en regard de chaque question présentée de manière systématique et selon la structure du questionnaire, la ventilation en pourcents des réponses obtenues selon les différentes modalités retenues. Le nombre total d'observations pouvant varier selon les items, seuls sont présentés les pourcentages de

distribution des réponses. Toutefois, la proportion élevée d'entreprises ayant répondu à l'ensemble ou à la quasi-totalité des questions posées, combinée au taux de réponse obtenu, laisse augurer que notre base de données nous conduira à dégager des constats robustes, reflétant fidèlement la réalité industrielle et permettant de mieux appréhender les composantes de la performance, telle qu'elle est perçue par les entreprises belges les plus représentatives de notre système productif.

2.1.2 Tris croisés

Les résultats des tris à plat, difficiles à interpréter en tant que tels, peuvent servir de base à l'élaboration d'un certain nombre de croisements entre plusieurs variables et leurs différentes modalités. Ainsi, peuvent apparaître un certain nombre de corrélations intéressantes à exploiter.

Même si l'arbitraire est ici aussi de mise, nous avons retenu, à titre d'exemple, deux variables qui semblent déterminer que des entreprises puissent avoir un éclairage différent sur la problématique de la compétitivité.

La première variable nous amène à distinguer les entreprises qui estiment avoir une position compétitive plus favorable que leurs concurrents directs (groupe 1), et celles qui jugent leur situation identique ou moins bonne (groupe 2). Des différences significatives dans les réponses apparaissent entre les deux groupes, pour un certain nombre de propositions présentées dans l'enquête (cf. tableau 1).

	Groupe 1 (%)	Groupe 2 (%)
Problèmes de restructuration	45.1	53.9
Changements dans les conditions de travail	42.1	36.7
Changements dans les systèmes de distribution	37.9	30.8
Portefeuille-produits plus équilibré	88.9	77.2
Innovation marketing	64.0	37.8
Innovation organisationnelle	37.1	25.0
Système formalisé d'information	64.4	50.3
Communication utilisant les médias classiques	53.8	39.9
...

Tableau 1 : Autodiagnostic de compétitivité et perception de la réussite.

Ainsi, les firmes qui s'estiment « performantes » ont connu moins de problèmes de restructuration, mais vivent ou ont vécu de plus importants changements dans leurs conditions de production et de distribution. Elles ont un portefeuille-produits mieux équilibré (avec davantage de produits en phase de lancement ou de croissance), pratiquent beaucoup plus l'innovation commerciale et socio-organisationnelle, se distinguent aussi en termes de collecte de l'information et de politique de communication,...

Un deuxième axe de différenciation concerne la propension à l'exportation, mesurée par le pourcentage des ventes de la firme réalisées sur les marchés étrangers. Nous avons, plus ou moins arbitrairement, construit deux sous-échantillons, composés respectivement des entreprises fortement exportatrices (elles réalisent plus de 70 % de leurs ventes à l'exportation et représentent 43 % de la population totale ; groupe 1) et des sociétés faiblement exportatrices (groupe 2). A nouveau, le plus ou moins grand dynamisme à l'exportation semble influencer la perception qu'ont les entreprises des déterminants de la réussite (cf. tableau 2).

	Groupe 1 (%)	Groupe 2 (%)
Position plus favorable que les concurrents directs	40.6	34.6
Sensibilité à l'innovation	70.7	58.1
Sensibilité à la substitution	52.6	45.2
Sensibilité à la concurrence internationale	89.0	68.7
Actualisation du portefeuille produits via des activités de R&D	73.0	54.0
Actualisation du portefeuille produits par le lancement de nouveaux produits	85.0	67.7
Innovation technologique	82.0	69.5
Système formalisé d'information	62.0	52.3
Stratégie de développement international	86.7	55.1
Alliances stratégiques	67.0	57.2
Planification stratégique	79.0	67.5

Tableau 2 : Dynamisme à l'exportation et perception de la réussite ;

L'enquête suggère par exemple que les firmes fortement exportatrices se considèrent globalement plus souvent compétitives ; elles ont des produits fortement sensibles à l'innovation, à la substitution et à la concurrence internationale. Elles actualisent davantage leur portefeuille-produits par des activités de R&D ou par le lancement de nouveaux produits ; elles recourent plus à l'innovation technologique, ont un système formalisé de collecte d'informations (une cellule de veille) qui leur permet une meilleure planification des activités, recourent plus fréquemment aux stratégies de croissance internationale et développent dans une plus large mesure des stratégies d'alliance ou de partenariat... Nous reviendrons, plus loin, sur le caractère fondamental de ces stratégies « anti-concurrentielles ».

2.2 L'approche multidimensionnelle

Les deux variables sélectionnées de manière pour le moins « intuitive » à ce stade, à savoir l'auto-évaluation de l'entreprise en terme de position compétitive et sa propension à l'exportation, constituent l'amorce d'une approche multidimensionnelle, pour laquelle nous avons eu recours à différentes techniques d'analyse statistique permettant de mieux comprendre les fondements de la réussite en milieu industriel. Les résultats les plus significatifs sont synthétisés ci-après (le logiciel utilisé est le SPAD).

2.2.1 L'analyse factorielle des correspondances multiples

Une première approche englobant l'intégralité de la base de données (247 individus ; 137 variables) a permis de réduire l'information à ses composantes essentielles. En particulier, l'exclusion des données manquantes et l'élimination des modalités des variables jugées soit redondantes, soit non pertinentes en terme de contribution, nous amènent à retenir in fine 181 entreprises et 26 variables (81 modalités).

2.2.1.1 L'interprétation des axes, ou les dimensions fondamentales de la compétitivité

La contribution respective des cinq premiers axes se décline comme suit : F1 (10,3 %), F2 (8,2 %), F3 (7,9 %), F4 (6,3 %), F5 (5,5 %). Ils ont ensemble un pouvoir explicatif global de 38,2 %, soit un niveau permettant de dégager des tendances fondamentales et des corrélations significatives. Ce pourcentage peut en effet être considéré comme suffisant pour une telle analyse dans le domaine des sciences de gestion. De plus, comme le soulignent Lebart, Morineau et Piron (2006), les taux d'inertie obtenus sont une mesure très pessimiste de l'information extraite.

Seuls les commentaires relatifs à l'interprétation des axes sont présentés ci-dessous. Les projections des différentes modalités statistiquement pertinentes sur chacun des cinq axes figurent à l'Annexe 2.

Axe F1 (10,3 %)

Le premier axe peut être qualifié d'axe « relationnel ». Il oppose en effet très nettement les entreprises qui privilégient les joint ventures, les prises de participation, les alliances, les achats – fusions – absorptions et le partenariat (à gauche) et celles qui pratiquent plutôt le « cavalier seul ». Sans surprise, les stratégies relationnelles sont le fait de firmes qui ont un niveau élevé de préoccupation pour la planification stratégique.

Axe F2 (8,2 %)

L'axe F2 peut être considéré comme un axe de « dynamisme commercial compensatoire ». On retrouve en effet à sa droite des entreprises qui disposent d'une bonne flexibilité opérationnelle et donc d'une bonne capacité d'adaptation, qui recherchent les avantages au niveau de la qualité et ont un portefeuille-produits équilibré en terme de rentabilité. A l'opposé figurent les firmes qui, pour compenser ces atouts compétitifs, développent un grand dynamisme commercial : surveillance de l'environnement concurrentiel par le service commercial, par un département spécifique ou par plusieurs services ; innovation produits d'origine essentiellement marketing ; actualisation du portefeuille-produits par lancement de produits nouveaux ; politique de communication assurée principalement par l'équipe de vente...

Axe F3 (7,9 %)

La troisième dimension fondamentale semble liée au « pouvoir de marché » de l'entreprise au sens large. A la droite de l'axe, on retrouve ainsi essentiellement des firmes qui détiennent une part de marché élevée et privilégient les positions de leadership. Elles s'estiment en situation plus favorable que leurs concurrents directs, suite surtout à l'efficacité de leur politique produit : elles disposent en effet d'un portefeuille équilibré en terme de rentabilité, régulièrement actualisé par le lancement de produits nouveaux ou par des activités de R&D, et ce sur la base d'une surveillance étroite de l'environnement par un service spécifique.

Axe F4 (6,3 %)

L'axe F4 semble lié à la volonté d'une « recherche de compétitivité par les coûts en interne ». A droite de l'axe figurent en effet des entreprises dont la situation est jugée moins favorable que les concurrents directs, compte tenu de la sensibilité de leurs produits à la concurrence internationale, mais aussi parce qu'elles ont connu des mutations dans le système de distribution et/ou des problèmes de restructuration. Elles recourent davantage à la délocalisation et au redéploiement ainsi qu'à la sous-traitance, mais ne pratiquent ni alliances stratégiques ni prises de participation : elles font « cavalier seul ».

Axe F5 (5,5 %)

Le cinquième et dernier axe retenu traduit la « dispersion de l'activité de l'entreprise ». A sa gauche, on retrouve en effet les entreprises jouant la carte de la diversification des activités et de la différenciation des produits. Ces stratégies de compétitivité leur confèrent une position plus favorable que les firmes rivales, grâce aussi à une innovation d'origine organisationnelle (pas de partenariat) et à une surveillance de l'environnement concurrentiel dévolue à plusieurs services ou à une cellule spécifique, fondamentale pour des firmes multi-produits et/ou multi-marchés.

2.2.1.2 La confirmation d'une spécificité liée à l'activité

L'interprétation des cinq axes retenus pour synthétiser les dimensions les plus fondamentales de la compétitivité nous semble également prometteuse dans un autre contexte. En effet, le logiciel utilisé permet de positionner sur les axes factoriels des variables illustratives dont on souhaite tester l'influence. Plus précisément, nous avons choisi d'analyser dans quelle mesure un déterminisme sectoriel pèse sur la réussite en milieu industriel et sur les déterminants de cette réussite : les facteurs de compétitivité envisagés dans le questionnaire sont-ils accessibles ou non aux entreprises indépendamment du contexte particulier de la production et de la commercialisation de leurs produits ?

Dans une première phase, et pour ne pas « alourdir » l'explication, nous avons regroupé les 23 secteurs de l'industrie manufacturière belge (ramenés au nombre de 19 si l'on tient compte des non-réponses ou des réponses non significatives vu le faible nombre d'entreprises concernées) en 6 classes relativement homogènes en terme de contexte d'activité (voir la liste des secteurs et des regroupements sectoriels à l'Annexe 3). Après quelques commentaires visant à illustrer la portée explicative d'une telle approche globale, nous montrerons aussi comment la démarche peut être utilement transposée à un niveau plus fin.

Sans surprise (voir l'Annexe 4), les projections des secteurs (regroupés ou présentés isolément) apparaissent fortement dispersées sur la plupart des cinq axes, laissant augurer d'une problématique de la compétitivité qui se pose en termes nettement différenciés selon l'activité. Pour illustrer l'intérêt d'une approche de ce type, nous nous contenterons de relever certains positionnements sectoriels particulièrement significatifs. Ainsi, l'analyse sur 6 groupes de secteurs montre par exemple que les industries liées à la fabrication d'équipements et de matériel de transport (codes NACE-bel 30 - 31 - 32 - 33 - 34 - 35) regroupent des secteurs qui pratiquent des stratégies relationnelles d'alliance et de partenariat (F1). Dans une moindre mesure, elles jouent sur la qualité de leurs produits et sur leur flexibilité (F2) ; elles privilégient aussi les positions de leadership et détiennent dès lors une part de marché importante (F3). De manière beaucoup plus nette que la plupart des autres activités, elles sont fort sensibles à la

concurrence internationale et ont connu d'importantes restructurations et mutations dans leur système de distribution, recourant plus fréquemment à la délocalisation, au redéploiement et à la sous-traitance (F4). De même, elles apparaissent plus fortement spécialisées sur leurs couples naturels produits-marchés (F5). Les graphiques reprenant les projections des 19 secteurs figurent à l'Annexe 5. Ils peuvent, quant à eux, aussi faire apparaître d'intéressantes similitudes.

Ainsi par exemple, les secteurs 15 (agro-alimentaire) et 24 (chimie) ont en commun le fait de recourir aux alliances et aux partenariats (F1), de développer un important dynamisme commercial par la veille stratégique, l'innovation produit d'origine marketing, le lancement de produits nouveaux, la force de vente (F2), de rechercher part de marché élevée et position de leadership (F3), de mettre l'accent sur les stratégies susceptibles d'améliorer leur compétitivité coût compte tenu de l'importante sensibilité de leurs produits à la concurrence internationale (F4), ou encore de rester davantage centrés sur leur métier de base (F5). A l'opposé, l'industrie du meuble (code NACE-bel 36) regroupe plutôt des entreprises qui jouent « cavalier seul » (F1), comptent sur la qualité (F2) et sur l'efficacité de leur politique produit pour conquérir des parts de marché (F3), sont fortement vulnérables à la concurrence internationale et confrontées à d'importantes restructurations (F4), et s'ouvrent plus volontiers vers d'autres produits et d'autres marchés (F5).

Ces quelques commentaires n'ont pas pour but de dresser un panorama complet du contexte dans lequel chaque secteur doit mettre en œuvre les conditions de la réussite ; il vise simplement à épinglez, dans une logique multidimensionnelle, quelques positionnements spécifiques. Chacun pourra, en se référant à l'interprétation des axes, particulariser ces résultats et les appliquer à un type d'activité déterminé.

2.2.2 La classification hiérarchique

Dans le prolongement de l'analyse factorielle, nous avons souhaité partitionner notre échantillon de 181 firmes en plusieurs classes, de manière à faire apparaître les variables les plus significatives dans le contexte de l'affectation à l'un ou l'autre groupe. Le logiciel SPAD a retenu comme procédure de classification optimale 3 classes, composées respectivement de 102 (classe 1), 12 (classe 2) et 67 firmes (classe 3). Le profil des entreprises concernées est présenté ci-dessous. Les bases de la classification (voir l'Annexe 6 pour l'interprétation des résultats) recourent les commentaires précédents relatifs à l'interprétation des cinq axes factoriels.

Classe 1 (102 entreprises) :

Le premier sous-groupe, le plus important en terme d'effectif, rassemble des entreprises qui semblent en bonne position sur le plan de la compétitivité, essentiellement en raison d'un recours massif à tout un éventail de stratégies relationnelles. Beaucoup plus que la moyenne, ces

firmes recourent en effet à des stratégies de partenariat, à des joint ventures, à des alliances stratégiques, à des opérations d'achats-fusions-absorptions, ou encore à des prises de participation. En fait, 89,2 % d'entre elles ne font pas « cavalier seul » (la variable la plus significative en terme de contribution), pour seulement 65,2 % pour l'ensemble des 181 observations.

Le niveau élevé de préoccupation des firmes du groupe pour la planification stratégique les fait privilégier les positions de leadership et la flexibilité en recourant par exemple à des délocalisations et à des redéploiements. Leur meilleure capacité d'adaptation passe par la recherche d'avantages en termes de qualité, via une actualisation du portefeuille-produits par des activités systématiques de R&D dans un contexte de forte concurrence internationale et de nombreuses restructurations. L'industrie chimique y est sur-représentée, avec 11,7 % du total (pour 7,2 % sur l'ensemble de l'échantillon).

Classe 2 (12 entreprises) :

Dans ce contexte, seules 12 firmes présentent un profil fort différencié : des entreprises qui ne recherchent pas d'avantages en termes de qualité et qui ne disposent pas d'une bonne flexibilité opérationnelle, des entreprises aussi dont les produits, peu sensibles à la concurrence internationale, ne leur procurent pas un portefeuille équilibré en termes de rentabilité. Par des achats, fusions ou absorptions, elles diversifient beaucoup plus que la moyenne leurs activités sans rechercher un investissement à long terme dans la qualité, leur innovation produits est essentiellement d'origine marketing. Pour ces firmes, la problématique de la compétitivité se pose de toute évidence dans des termes très différents de l'ensemble de l'industrie manufacturière belge. Le secteur de l'édition-imprimerie-reproduction compte 50 % des entreprises dans ce groupe, pour seulement 12,1 % au niveau global.

Classe 3 (67 entreprises) :

Quant au troisième groupe, fort de 67 éléments, il se présente comme l'opposé de la classe 1 : 9 variables sur les 11 retenues comme base de la classification dans ce groupe sont communes avec la classe 1 (les modalités sont évidemment de sens contraire). Il recense des entreprises qui jouent le jeu de la concurrence en faisant cavalier seul, en renonçant donc à toute la panoplie des stratégies relationnelles envisagées dans le questionnaire. N'ayant connu ni problème de restructuration, ni délocalisation ou redéploiement, elles ne font pas de planification stratégique au sens strict et ne procèdent pas à une actualisation de leur portefeuille-produits par le biais du lancement de produits nouveaux ou d'investissements en R&D.

Comme on peut le constater à la lecture de ces résultats, à l'exception de 12 entreprises « atypiques », les fondements essentiels de différenciation des 181 firmes de l'échantillon

concernent le recours ou non aux stratégies d'alliance au sens large pour asseoir le succès en milieu industriel. Il n'est dès lors pas surprenant de constater que cette base fondamentale pour la classification (les stratégies relationnelles) se retrouve aussi confirmée dans l'interprétation de l'axe factoriel F1 (axe ayant le plus grand pouvoir explicatif).

3. Conclusions

3.1 *Les principaux constats observés*

Pour rappel, l'interprétation des principaux résultats de notre questionnaire a permis de mettre en évidence un certain nombre de constats souvent concordants.

Les tris à plat sont une première approche globale des déterminants de la réussite, tels que les conçoivent les firmes concernées. Ils constituent la base des analyses plus fines qui ont été menées par la suite.

Les tris croisés permettent de retenir deux variables explicatives qui peuvent influencer la vision qu'ont les entreprises industrielles de la problématique et du contexte de la réussite :

- l'opinion qu'ont les firmes concernées de leur propre compétitivité par rapport à leurs concurrents directs qui induit des différences significatives dans les réponses obtenues, ce qui laisse penser que les managers interrogés ont une perception assez réaliste de leur position concurrentielle, connaissent leurs avantages compétitifs mais aussi les problèmes spécifiques qui les affectent ;
- le degré d'ouverture vers l'extérieur, les entreprises fortement exportatrices (par ailleurs sur-représentées dans la sous-population des firmes s'estimant performantes) n'ayant manifestement pas la même perception des déterminants de la réussite que les sociétés davantage dépendantes du marché national et n'adoptant dès lors pas les mêmes comportements stratégiques.

L'analyse factorielle des correspondances multiples, statistiquement représentative, met en évidence deux constats essentiels :

- la dimension fondamentale de la compétitivité semble basée sur le recours aux alliances en tous genres, même si d'autres choix stratégiques peuvent permettre aux entreprises reconnaissant plutôt faire « cavalier seul » d'assurer également leur compétitivité : dynamisme commercial couplé à l'excellence en matière de politique-produits, recherche du pouvoir de marché et d'une position de leadership, volonté de réduire les coûts (souvent dictée par des expériences

douloureuses ayant entraîné des restructurations, des délocalisations ou des redéploiements), ou encore ouverture plus large vers les marchés cibles via la diversification des activités et la différenciation des produits ;

- l'éclairage que portent les entreprises concernées sur le défi de leur réussite dépend, sans surprise, très fortement du contexte même de la production et de la commercialisation de leurs produits. En d'autres termes, sur les fondements de la performance (un concept pourtant relatif à lier essentiellement à la position de l'entreprise face à ses concurrents directs) pèse un déterminisme sectoriel qui conditionne en quelque sorte la sanction par le marché.

Enfin, la dernière analyse statistique, basée sur une classification hiérarchique, confirme les résultats de l'analyse factorielle et plus particulièrement l'interprétation de l'axe le plus représentatif, pointant aussi le rôle explicatif fondamental des stratégies relationnelles : partenariats, joint-ventures, alliances stratégiques, achats, fusions, absorptions, prises de participation,... sont des solutions pour assurer le succès en milieu industriel, et les firmes qui y recourent se différencient fondamentalement de celles qui font « cavalier seul » et jouent plutôt le jeu de la concurrence.

Pour conclure sur ce point, nous pouvons avancer que les nombreux recoupements que l'on peut tirer de l'interprétation des différentes méthodes d'analyse quantitative utilisées illustrent leur caractère complémentaire. En ce sens, les corrélations statistiques significatives valident, a posteriori, les choix méthodologiques que nous avons privilégiés et confortent la robustesse des résultats obtenus, par ailleurs pour la plupart conformes à la littérature sur le sujet. Les constats que nous avons pu dresser justifient dès lors l'opportunité de combiner les différents outils statistiques que nous avons retenus pour l'interprétation d'une information aussi complexe et diversifiée, dans le cadre d'une approche empirique « expérimentale » des déterminants de la réussite dans le contexte de l'industrie manufacturière belge.

3.2 La relativité de notre diagnostic

A nos yeux, le principal constat de l'approche empirique (les stratégies relationnelles comme levier de la compétitivité) doit être relativisé à la lumière d'une double problématique, portant sur l'extrapolation possible de nos résultats dans l'espace et dans le temps :

Les stratégies d'alliance tendent à supprimer ou à limiter les affrontements directs, les firmes concernées préférant viser les synergies par la mise en commun d'expériences, de compétences et de moyens. En ce sens, elles tentent de se dégager d'une vision traditionnellement belliqueuse des comportements stratégiques et substituent à la compétition la coopération ponctuelle ou régulière, voire la franche collaboration.

Dans ce contexte, on peut se demander si notre conclusion n'est pas spécifique à un système productif comme celui de la Belgique, composé de firmes relativement petites pour un marché de plus en plus mondialisé. En pareil cas, ces « nouveaux scénarios de compétitivité » peuvent apparaître pour les PME belges comme une réponse adéquate à la difficulté de mettre en œuvre des stratégies génériques traditionnelles propices à l'amélioration des résultats, comme les avantages comparatifs en terme de coût, la position dans la filière de production, ou encore la localisation optimale des activités.

Une dernière réflexion concerne le caractère « permanent » de la réussite et la durabilité tant des avantages concurrentiels spécifiques que des moyens de les acquérir. On peut ainsi se demander si les grandes tendances apparues dans l'enquête – réalisée avant la crise financière et son impact dévastateur sur l'économie réelle – sont toujours observées aujourd'hui avec une même intensité en Belgique. Plus précisément, la grave crise qui frappe actuellement le système productif a-t-elle conduit nos entreprises à revoir fondamentalement leurs stratégies et à s'engager davantage dans la voie de l'affrontement pour survivre ? Si tel est le cas, les stratégies offensives ont (re)trouvé une place plus importante face à la logique de la coopération. Pour répondre à cette interrogation, on ne peut qu'envisager de reproduire, dans les mois qui viennent, une enquête du même genre auprès d'une population identique...

4. Bibliographie

- Gouillard, (1993), *Stratégie pour une entreprise compétitive*,- Economica -
- Helfer, (2002), *Management, stratégie et organisation*, Vuibert
- Ingham, (1995), *Management stratégique et compétitivité*, De Boeck
- Johnson et alii, (2008), *Stratégique*, Pearson Education
- Lebart, Morineau et Piron, (2006), *Statistique exploratoire multidimensionnelle*, Dunod
- Porter, (1990), *Choix stratégiques et concurrence – techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*, Economica
- Strategor, (2005), 4ème édition, Dunod

Annexe 1 : Enquête sur le comportement stratégique et les facteurs de succès des grandes entreprises manufacturières belges :

Canevas du questionnaire et principaux résultats des tris à plat

Signalétique de l'entreprise :

- Dénomination sociale, adresse, secteur d'activité, code NaceBel,...
- Etes-vous une entreprise :
 - Autonome, indépendante 32.8 %
 - Appartenant à un groupe belge 20.2 %
 - Appartenant à un groupe étranger 47.0 %
- Personnel occupé à ce jour, prévision à 5 ans, proportion du CA sur le marché belge et à l'exportation
- Au cours des 5 dernières années, avez-vous connu :
 - Des problèmes de restructuration 50.6 % oui
 - Des mutations dans votre environnement 41.6 % oui
 - Des mutations dans vos conditions d'exploitation 39.0 % oui
 - Des mutations dans vos systèmes de distribution 33.3 % oui
- Par rapport à vos concurrents directs, estimez-vous que votre position est :
 - Moins favorable 15.6 %
 - Identique 47.3 %
 - Plus favorable 37.1 %

Portefeuille produits :

- En ce qui concerne votre portefeuille-produits ou d'activités, quelle est approximativement la proportion de ceux qui se trouvent en phase de :
 - Lancement 8.8 %
 - Croissance 24.0 %
 - Maturité 54.6 %
 - Déclin 12.6 %
- Durée de vie de l'ensemble de vos produits : 60 % durée de vie longue
- Au niveau concurrentiel, vos produits sont particulièrement sensibles à :
 - L'innovation 63.2 % oui
 - La substitution 55.1 % oui
 - L'instabilité de la clientèle 37.3 % oui
 - La fluctuation des coûts 68.2 % oui
 - La concurrence internationale 77.7 % oui
- Estimez-vous disposer d'un portefeuille-produits équilibré en termes :
 - D'adéquation aux attentes de la clientèle 93.7 % oui
 - De stabilité des ventes 86.5 % oui
 - De rentabilité 75.7 % oui
 - De concurrence 80.9 % oui
- Comment s'effectue l'actualisation de votre portefeuille-produits :
 - Par modifications/améliorations de produits existants 92.5 % oui
 - Par des activités systématiques de R&D 61.5 % oui

- Par lancement de nouveaux produits 73.5 % oui
- En matière d'innovation de vos produits, l'innovation est essentiellement d'origine :
 - Technologique 74.5 %
 - Marketing 48.1 %
 - Organisationnelle 29.3 %

Système d'information et de communication :

- Mise en place d'un système formalisé de collecte d'information : 55.6 % oui
- Comment s'effectue principalement la surveillance de votre environnement concurrentiel :
 - Par la direction 11.8 %
 - Par le commercial 14.2 %
 - Par un service spécifique 5.3 %
 - Par plusieurs services 68.7 %
- Dans vos marchés, les principaux concurrents sont d'origine :
 - Belge 41.9 %
 - Européenne 49.6 %
 - Mondiale 33.7 %
- En ce qui concerne votre politique de communication, celle-ci s'effectue principalement par :
 - Les médias classiques 45.1 %
 - Votre équipe de vente 72.0 %
 - Système relationnel 35.8 %
 - Internet 31.3 %
- La fidélisation de votre clientèle :
 - Entre dans le cadre de vos préoccupations générales 63.3 %
 - Constitue un axe privilégié justifiant une politique spécifique 36.7 %
- Par rapport aux items ci-après, comment se présente votre clientèle :
 - Sensibilité à la pub, aux promo, à l'action de la force de vente 38.7 % oui
 - Fidélité aux marques, circuits de distribution 62.1 % oui
 - Sensibilité au niveau des attentes et des goûts 40.2 % oui
 - Sensibilité au niveau qualité, régularité, délai de livraison 98.8 % oui

Stratégies de développement et caractéristiques des marchés :

- En matière de stratégie de croissance, votre entreprise privilégie une croissance :
 - Par gestion de l'expérience 80.5 % oui
 - Par innovation 76.8 % oui
 - Par focalisation 35.2 % oui
 - Par intégration 39.0 % oui
 - Par diversification 55.9 % oui
 - Par développement international 66.7 % oui
- Votre situation actuelle en matière de croissance s'explique principalement :
 - Par un développement sur marchés existants 90.8 % oui
 - Par la conquête de nouveaux marchés 73.3 % oui
 - Par l'intégration vers l'amont 28.2 % oui
 - Par l'intégration vers l'aval 13.7 % oui
 - Par diversification 52.0 % oui
- En ce qui concerne la structure de vos coûts, quelle est votre position par rapport à :

- Poids relatif du coût des matières, du travail, du capital 86.2 % plutôt forte
- Existence d'économies d'échelle 58.4 % plutôt forte
- Existence d'effets d'expérience 62.0 % plutôt forte
- Importance de la valeur ajoutée 80.0 % plutôt forte
- Dans votre secteur d'activité, quelle est votre position par rapport aux items suivants :
 - Existence de barrières à l'entrée 52.2 % élevée
 - Existence de barrières à la sortie 26.4 % élevée
 - Degré de concentration dans le secteur 72.6 % élevée
 - Degré d'intégration dans la filière 55.9 % élevée
- Quel degré d'importance accordez-vous aux propositions suivantes :
 - Privilégier la croissance de marché 80.1 % élevée
 - Investir à long terme dans la qualité 96.3 % élevée
 - Privilégier la position de leadership 80.4 % élevée
 - Choisir des orientations à faible investissement 27.3 % élevée
 - Privilégier une politique impliquant un min. de risques 39.5 % élevée

Principaux facteurs de succès et de compétitivité de la firme :

- Parmi les items suivants, comment se positionne votre entreprise :
 - Capacité d'innovation 80.4 % situation favorable
 - Maîtrise de la technologie 96.3 % situation favorable
 - Coûts de production 62.1 % situation favorable
 - Niveau de qualité 98.4 % situation favorable
 - Différenciation des produits 78.3 % situation favorable
 - Flexibilité de la production 76.9 % situation favorable
- Parmi les items suivants, situer votre entreprise selon le degré d'importance accordé :
 - Part de marché détenue 78.7 % élevé
 - Positionnement du produit 81.6 % élevé
 - Image de marque/notoriété 79.7 % élevé
 - Anticipation des besoins du marché 57.1 % élevé
 - Relation client/fournisseur/service clientèle 93.8 % élevé
 - Système d'information disponible 67.6 % élevé
 - Recours à la sous-traitance 32.4 % élevé
- Sur un plan socio-organisationnel, mentionnez les domaines en relation directe avec la compétitivité :
 - Communication interne 73.1 % oui
 - Communication externe 70.1 % oui
 - Flexibilité opérationnelle, capacité d'adaptation 91.9 % oui
 - Reengineering 42.7 % oui
 - Recrutement et formation 72.6 % oui
 - Décentralisation pour la prise de décision 39.7 % oui

Comportement stratégique et compétitivité :

- Parmi les stratégies génériques suivantes, mentionnez celles qui semblent les plus pertinentes sur le plan de la compétitivité pour votre entreprise :
 - Spécialisation, concentration, domination par les coûts 91.7 % oui
 - Diversification des activités 34.9 % oui

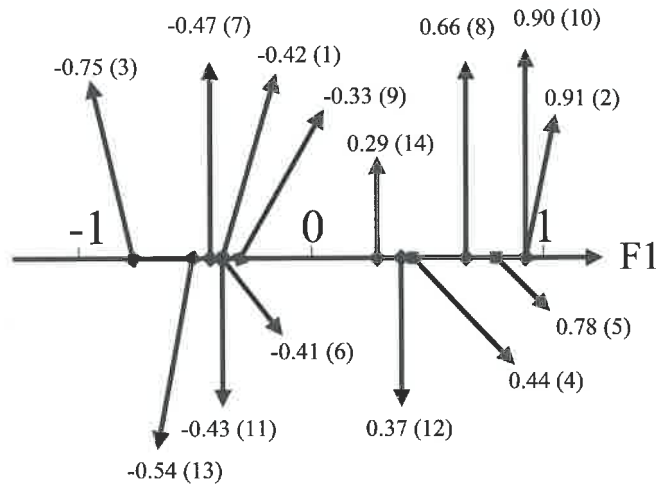
- Différenciation des produits 63.2 % oui
- Développement international 68.8 % oui
- Approche globale des marchés 66.8 % oui
- Délocalisation, redéploiement 26.3 % oui
- Reconversion 8.9 % oui
- Lancement de nouveaux produits 73.7 % oui
- Parmi les stratégies relationnelles suivantes, mentionnez celles que vous estimez devoir privilégier dans le contexte concurrentiel actuel :
 - Alliances stratégiques 61.0 % oui
 - Partenariat 69.6 % oui
 - Sous-traitance 44.8 % oui
 - Achat, fusion, absorption 46.5 % oui
 - Prise de participation 37.8 % oui
 - Joint venture 40.4 % oui
 - « cavalier seul » 35.4 % oui

Annexe 2 - Analyse factorielle des correspondances multiples : projection des points - variables.

Axe F1 :

Modalité	Coordonnées
Partenariat (1)	-0.42
Pas de partenariat (2)	0.91
Joint venture (3)	-0.75
Pas de joint venture (4)	0.44
Cavalier seul (5)	0.78
Pas de cavalier seul (6)	-0.41
Alliance stratégique (7)	-0.47
Pas d'alliance stratégique (8)	0.66
Planification stratégique (9)	-0.33
Pas de planification stratégique (10)	0.90
Achat/fusion/absorption (11)	-0.43

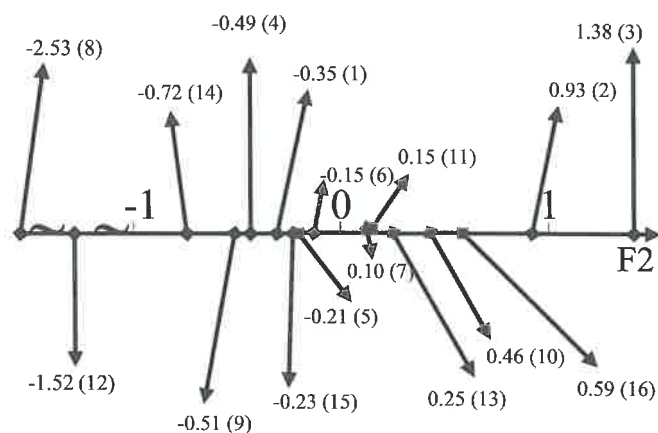
Pas d'achat/fusion/absorption (12)	0.37
Prise de participation (13)	-0.54
Pas de prise de participation (14)	0.29



Axe F2 :

Modalité	Coordonnées
Politique de communication principalement par l'équipe de vente (1)	-0.35
Politique de communication pas principalement par l'équipe de vente (2)	0.93
Surveillance de l'environnement concurrentiel par la direction (3)	1.38
Surveillance de l'environnement concurrentiel par le commercial (4)	-0.49
Surveillance de l'environnement concurrentiel par un service spécifique (5)	-0.21
Surveillance de l'environnement par plusieurs services (6)	-0.15

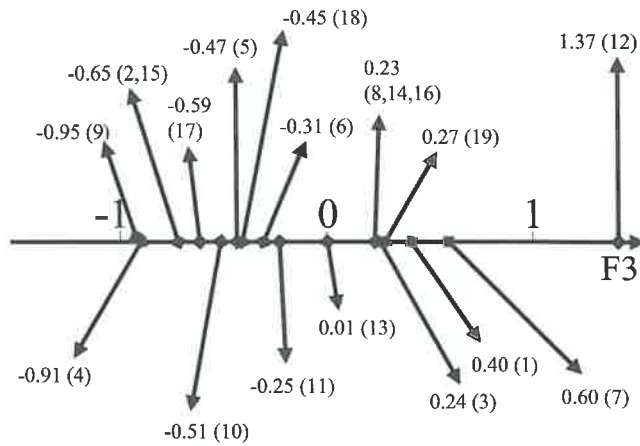
Avantages en terme de qualité (7)	0.10
Pas d'avantages en terme de qualité (8)	-2.53
Innovation produit essentiellement marketing (9)	-0.51
Innovation produit non essentiellement marketing (10)	0.46
Flexibilité opérationnelle, capacité d'adaptation (11)	0.15
Pas de flexibilité opérationnelle, capacité d'adaptation (12)	-1.52
Portefeuille équilibré en termes de rentabilité (13)	0.25
Pas de portefeuille équilibré en termes de rentabilité (14)	-0.72
Actualisation du portefeuille produits par lancement de produits nouveaux (15)	-0.23
Pas d'actualisation du portefeuille produits par lancement de produits nouveaux (16)	0.59



Axe F3 :

Modalité	Coordonnées
Actualisation du portefeuille produits par des activités de R&D (1)	0.40

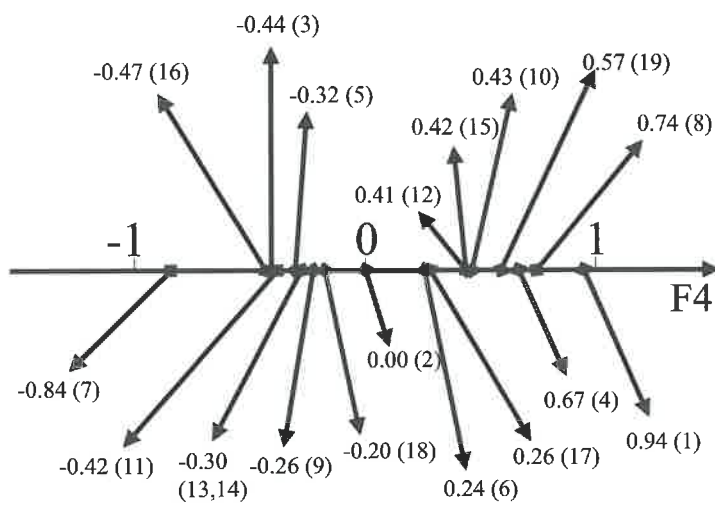
Pas d'actualisation du portefeuille de produits par des activités de R&D (2)	-0.65
Part de marché détenue élevée (3)	0.24
Part de marché détenue faible (4)	-0.91
Situation moins favorable que les concurrents directs (5)	-0.47
Situation identique à celle des concurrents directs (6)	-0.31
Situation plus favorable que les concurrents directs (7)	0.60
Privilégie les positions de leadership (8)	0.23
Ne privilégie pas les positions de leadership (9)	-0.95
Surveillance de l'environnement concurrentiel par la direction (10)	-0.51
Surveillance de l'environnement concurrentiel par le commercial (11)	-0.25
Surveillance de l'environnement concurrentiel par un service spécifique (12)	1.37
Surveillance de l'environnement par plusieurs services (13)	0.01
Portefeuille équilibré en termes de rentabilité (14)	0.23
Pas de portefeuille équilibré en termes de rentabilité (15)	-0.65
Actualisation du portefeuille produits par lancement de produits nouveaux (16)	0.23
Pas d'actualisation du portefeuille produits par lancement de produits nouveaux (17)	-0.59
Joint venture (18)	-0.45
Pas de joint venture (19)	0.27



Axe F4 :

Modalité	Coordonnées
Situation moins favorable que les concurrents directs (1)	0.94
Situation identique à celle des concurrents directs (2)	0.00
Situation plus favorable que les concurrents directs (3)	-0.44
Mutations dans vos systèmes de distribution (4)	0.67
Pas de mutations dans vos systèmes de distribution (5)	-0.32
Produits sensibles à la concurrence internationale (6)	0.24
Produits pas sensibles à la concurrence internationale (7)	-0.84
Délocalisation / redéploiement (8)	0.74
Pas de délocalisation / redéploiement (9)	-0.26
Problèmes de restructuration (10)	0.43
Pas de problèmes de restructuration (11)	-0.42
Sous-traitance (12)	0.41
Pas de sous-traitance (13)	-0.30

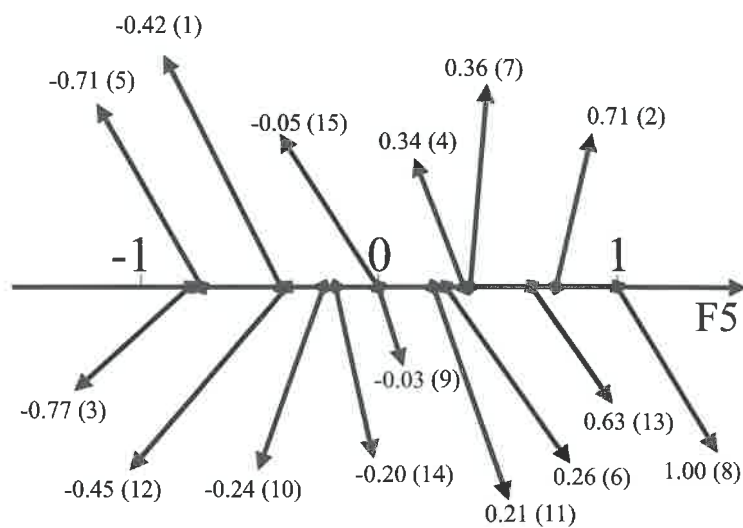
Alliances stratégiques (14)	-0.30
Pas d'alliances stratégiques (15)	0.42
Prise de participation (16)	-0.47
Pas de prise de participation (17)	0.26
Portefeuille équilibré en terme de rentabilité (18)	-0.20
Pas de portefeuille équilibré en terme de rentabilité (19)	0.57



Axe F5 :

Modalité	Coordonnées
Différenciation des produits (1)	-0.42
Pas de différenciation des produits (2)	0.71
Diversification des activités (3)	-0.77
Pas de diversification des activités (4)	0.34
Innovation d'origine organisationnelle (5)	-0.71
Pas d'innovation d'origine organisationnelle (6)	0.26
Surveillance de l'environnement concurrentiel par la direction (7)	0.36

Surveillance de l'environnement concurrentiel par le commercial (8)	1.00
Surveillance de l'environnement concurrentiel par un service spécifique (9)	-0.03
Surveillance de l'environnement par plusieurs services (10)	-0.24
Partenariat (11)	0.21
Pas de partenariat (12)	-0.45
Situation moins favorable que les concurrents directs (13)	0.63
Situation identique à celle des concurrents directs (14)	-0.20
Situation plus favorable que les concurrents directs (15)	-0.05



Annexe 3 - Liste des secteurs retenus et regroupements sectoriels

A. Liste des secteurs retenus - Industrie manufacturière

- 15 industries alimentaires
- 16 industrie du tabac
- 17 industrie textile
- 18 industrie de l'habillement et des fourrures
- 19 industrie du cuir et de la chaussure
- 20 travail du bois et fabrication d'articles en bois
- 21 industrie du papier et du carton

- 22 édition, imprimerie, reproduction
- 23 cokéfaction, raffinage, industries nucléaires
- 24 industrie chimique
- 25 industrie du caoutchouc et des plastiques
- 26 fabrication d'autres produits minéraux non métalliques
- 27 métallurgie
- 28 travail des métaux
- 29 fabrication de machines et équipements
- 30 fabrication de machines de bureau et de matériel informatique
- 31 fabrication de machines et appareils électriques
- 32 fabrication d'équipements de radio, télévision et communication
- 33 fabrication d'instruments médicaux, de précision, d'optique et d'horlogerie
- 34 industrie automobile
- 35 fabrication d'autres matériels de transport
- 36 fabrication de meubles, industries diverses
- 37 récupération

B. Regroupements sectoriels :

- I : (23) - 26 - 27 - 28 - 29 : « Métallurgie et autres produits minéraux non métalliques »
- II : 24- 25 : « Chimie »
- III : (30) - 31 - 32 - 33 - 34 - 35 : « Fabrication d'équipements et matériel de transport »
- IV : 15 - (16) : « Industries alimentaires »
- V : 17 - 18 - (19) : « Textile et habillement »
- VI : 20 - 21 - 22 - 36 - 37 : « Bois, papier, édition, meubles »