

INNOVATION

IV

Anticipation sur les marchés & comportements stratégiques des entreprises artisanales

Résumé / Introduction

p. 66-67

1. Les interactions de marché : les règles du jeu concurrentiel

p. 69

2. L'anticipation de la pression concurrentielle par un artisan

p. 75

Conclusion / Bibliographie

p. 83

Résumé

L'anticipation est un moyen de mieux affronter les situations risquées en permettant aux entrepreneurs de répondre de façon plus adaptée non seulement aux aléas de la conjoncture économique globale mais aussi aux occurrences plus ou moins favorables qui peuvent affecter l'évolution de leur propre activité (apparition d'un nouveau concurrent, modification des goûts des consommateurs, maîtrise des coûts de production, gestion de l'innovation et des ressources humaines – voire les changements de la réglementation –). Différents moyens existent pour mieux anticiper l'évolution du marché chez les artisans. Il s'agit d'être attentif aux évolutions et aux besoins du marché (stratégie des concurrents, mutation sur les caractéristiques des produits etc.). Il s'agit aussi de prendre en compte les règles du jeu concurrentiel (nature de la concurrence – c'est-à-dire savoir si la concurrence porte sur les prix des biens vendus ou sur les ventes réalisées).

Mots-clés : Entrepreneurs, Anticipation, Stratégie, Concurrence, Marché, Prix, Ventes.

Summary

Market anticipation & strategic behaviour by craft businesses

Anticipation is a means of dealing better with risky situations by enabling entrepreneurs to respond in a more appropriate fashion not only to the uncertainties of the global economy, but also to more or less favourable occurrences which can affect the development of their own activity (appearance of a new competitor, changes in consumer tastes, control of production costs, management of innovation and human resources, and even changes in legislation). There are a variety of ways in which artisans can anticipate market evolution. It is a matter of being attentive to the developments and needs of the market (competitors' strategies, changes in product characteristics, etc.). It is also a case of taking into account the competition rulebook (the nature of competition, i.e. knowing whether it concerns the prices of goods sold or the sales made).

Keywords: entrepreneurs, anticipation, strategy, competition, market, prices, sales.

Zusammenfassung

Antizipation der Märkte & strategische Verhaltensweisen der Handwerksbetriebe

Antizipation ist ein Mittel, um riskante Situationen besser bewältigen zu können, denn Unternehmer können dadurch auf eine adäquatere Weise nicht nur auf Schwankungen der allgemeinen wirtschaftlichen Konjunktur, sondern auch auf mehr oder weniger günstige Fälle reagieren, die die Entwicklung ihres eigenen Geschäfts beeinträchtigen können (Auftreten eines neuen Konkurrenten, Änderung des Geschmacks der Verbraucher, Eindämmung der Produktionskosten, Innovations- und Personalmanagement – ja sogar Änderungen der gesetzlichen Vorschriften –). Es gibt verschiedene Wege, um die Entwicklung des Marktes im Handwerk besser zu prognostizieren. Es geht darum, aufmerksam gegenüber Entwicklungen und dem Marktbedarf zu sein (Strategie der Konkurrenten, Wandel von Produktmerkmalen etc.). Außerdem geht es darum, die Wettbewerbsregeln zu berücksichtigen (Art der Konkurrenz – d.h. zu wissen, ob es um die Preise der verkauften Güter oder um den realisierten Absatz geht).

Schlüsselwörter: Unternehmer, Antizipation, Strategie, Konkurrenz, Markt, Preise, Absatz.

Resumen

Anticipación en los mercados y comportamientos estratégicos de las empresas artesanales

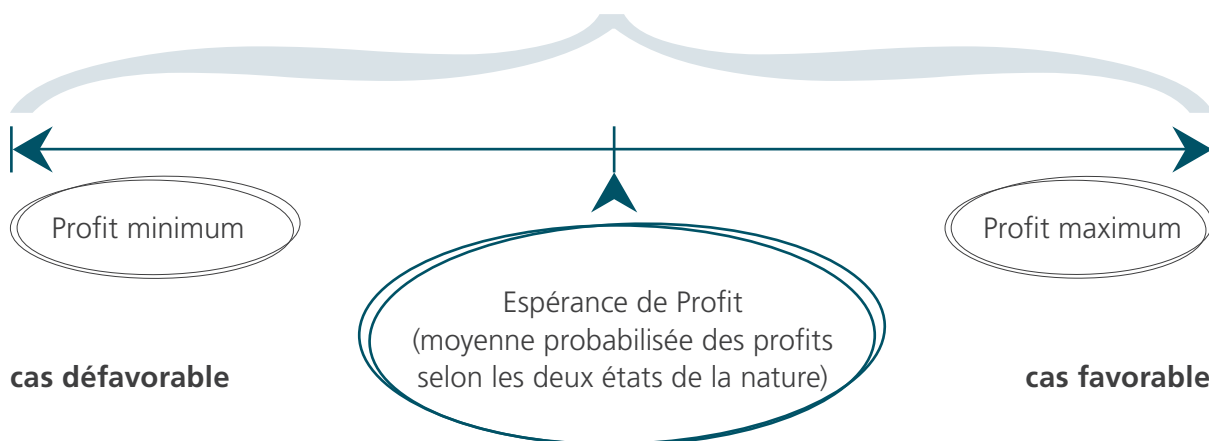
La anticipación es un medio de afrontar mejor las situaciones de riesgo permitiendo que los empresarios respondan de manera más adaptada no sólo a los imprevistos de la coyuntura económica global, sino también a las circunstancias más o menos favorables que pueden afectar a la evolución de su propia actividad (aparición de un nuevo competidor, modificación de los gustos de los consumidores, control de los costes de producción, gestión de la innovación y de los recursos humanos, e incluso los cambios de normativa-). Los artesanos disponen de diferentes medios para anticiparse mejor a la evolución del mercado. Se trata de estar atento a las evoluciones y a las necesidades del mercado (estrategia de los competidores, cambio en las características de los productos, etc.). Se trata también de tener en cuenta las reglas de juego de la competencia (naturaleza de la competencia –es decir, saber si ésta se centra en los precios de los bienes vendidos o en las ventas realizadas).

Palabras clave: empresarios, anticipación, estrategia, competencia, mercado, precio, ventas.

Introduction

La prise de décision dans un environnement incertain est la caractéristique fondamentale du chef d'entreprise artisanale. Cette idée remonte à Franck Knight (1921) qui est considéré comme étant le premier à avoir caractérisé l'existence de la firme par l'incertitude. Il distingue le risque qui est mesurable de l'incertitude qui n'est pas probabilisable. L'entrepreneur est donc celui qui endosse l'incertain, prend les décisions (position hiérarchique) et contrôle (il assume le rôle de la responsabilité, en particulier en s'engageant à verser une rémunération fixe à ses salariés). L'entrepreneur reçoit une rémunération variable et se rémunère sur la base des profits réalisés en contrepartie de son management de l'incertain. Les chefs d'entreprises du Club des Dirigeants de Basse-Normandie ressentent avec acuité le rôle central de l'incertitude : incertitude sur la valeur de leur entreprise ou de leur fonds, incertitude sur le retour sur les investissements qu'ils réalisent (qu'ils soient matériels ou humains), incertitude sur l'évolution des marchés (conjoncture macroéconomique, nature et intensité de la concurrence réelle et potentielle, incertitude sur la transmission de leur propre affaire). Cette incertitude est représentée par différents états de la nature qui affectent le profit réalisé par l'entreprise. Pour simplifier on peut se limiter à deux états : un état favorable et un état défavorable¹. Le risque est représenté par l'intervalle de variation du profit espéré selon les différents états de la nature. Plus l'intervalle est grand, plus l'écart de profit est élevé et pour la même valeur de l'espérance de profit le risque est alors plus élevé.

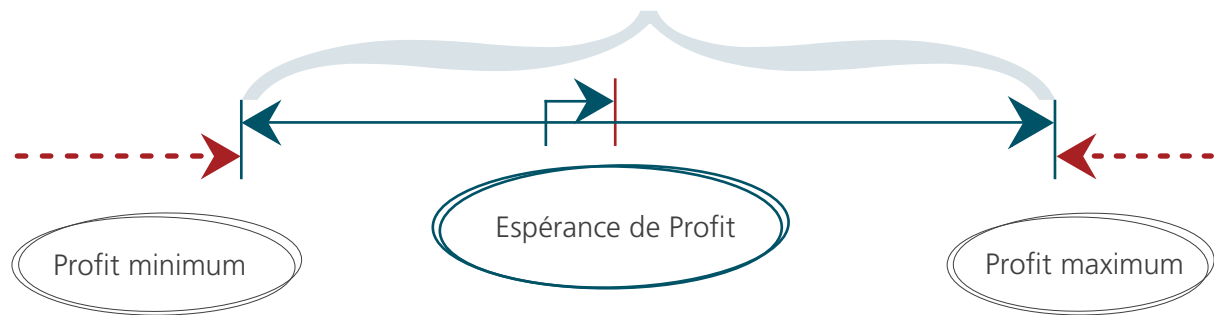
Schéma 1. Incertitude des profits sans anticipation



L'anticipation permet de réduire le risque qui est la caractéristique fondamentale de l'entreprise. En effet en permettant de répondre de façon plus adaptée aux aléas de la conjoncture par exemple, l'anticipation réduit l'intervalle de variation du profit (le profit réalisé dans l'état défavorable de la nature sera plus grand, cependant comme l'anticipation a un coût, le profit réalisé dans l'état favorable de la nature sera moins important). La réduction du risque n'est pas symétrique (on essaie de diminuer seulement la conséquence négative sur le profit de l'état défavorable). Compte tenu du coût de l'anticipation il y a également un déplacement vers la gauche du profit lors de l'état favorable. L'intérêt de l'anticipation est de permettre un accroissement de l'espérance de profit (moyenne pondérée des deux profits possibles).

1. Pour un artisan carrossier par exemple, les chutes de neige rendant la circulation plus délicate correspondent à un état favorable pour son activité.

Schéma 2. Incertitude des profits avec procédure d'anticipation



Au total l'anticipation et la stratégie corrective qui va avec permettent théoriquement de réduire l'ampleur de la variation des profits escomptés, donc le risque, et d'augmenter l'espérance de profit de l'entreprise.

Par exemple un artisan qui a ouvert un restaurant voit son activité affectée par l'apparition de nouvelles réglementations (interdiction de fumer dans les lieux publics), par sa capacité à renouveler et à susciter l'intérêt d'une clientèle et aussi par la compréhension et l'appréhension de son marché. À titre d'illustration, afin de mieux répondre aux attentes de leur clientèle, les entrepreneurs ajustent dans le temps les caractéristiques de leurs produits selon les informations qu'ils peuvent obtenir sur la satisfaction de leurs consommateurs (les restaurants et les cafés compensent ainsi les périodes creuses par la mise en place des happy hours (prix faibles) ou bien remanient leurs menus afin de s'adapter à la mode et de stimuler un nouvel intérêt des clients). Le mode de concurrence a aussi son importance dans les stratégies mises en place.

Si dans le cas de notre restaurateur le prix du menu de midi est fixé à 10 euros (un prix sensiblement identique aux concurrents proches), les règles du jeu concurrentiel imposent que chaque restaurateur se battra sur la quantité et la qualité des repas proposées à la clientèle. S'interroger sur les règles du jeu concurrentiel revient également à appréhender le mode de concurrence qui prévaut : la concurrence portera sur les prix s'il est plus facile pour un artisan de modifier sa tarification en fonction de la clientèle de sorte que les ventes s'ajustent aux prix choisis ; la concurrence portera sur les volumes si l'inertie sur les prix est relativement forte (exemple d'un restaurateur qui ne fait pas varier les prix de ses menus en fonction de l'évolution journalière de sa demande).

L'anticipation de la pression concurrentielle peut également faire référence à une démarche spécifique de l'artisan qui chercherait à maîtriser les évolutions de son marché. On oppose une démarche proactive à une démarche réactive de l'entrepreneur (Lumpkin et Dess, 1996). La démarche proactive correspond à une stratégie raisonnée de l'entrepreneur par rapport à l'environnement de son entreprise. Elle reflète tout d'abord la recherche active d'informations (salons professionnels, revues spécialisées...) mais aussi la recherche plus large de connaissances par la formation professionnelle (stages proposés par les Chambres de métiers et de l'artisanat). C'est une étape préalable à la mise en place de stratégies réelles proactives (recherche de clientèle, efforts sur les prix, dépenses publicitaires, etc...). La démarche réactive au contraire est une réaction tardive et parfois inadaptée de l'entreprise à son environnement (par exemple elle subit des évolutions technologiques plutôt qu'elle ne les initie, elle subit les orientations stratégiques de ses concurrents plutôt qu'elle ne leur impose les siennes). Il existe deux moyens principaux pour atténuer l'intensité de la pression concurrentielle sur les marchés : mener une campagne publicitaire afin d'accroître sa part de marché au détriment des concurrents, ou jouer sur la différenciation de son produit afin de réduire l'élasticité prix-croisés. La différenciation des produits est ainsi un moyen naturel d'adoucir la concurrence.

1. Les interactions de marché : les règles du jeu concurrentiel

Des économistes américains (d'abord Mason en 1939 puis Bain en 1959), sur la base d'études empiriques relatives au fonctionnement de secteurs d'activité aux Etats-Unis, ont abouti à la conclusion selon laquelle la performance des entreprises découle de leur comportement, lui-même lié à la structure du marché sur lequel elles évoluent. Il s'agit de l'approche ou du triptyque Structure-Comportement-Performance (S-C-P) prôné par les économistes de l'Université de Harvard. Il résulte de cette analyse que la structure de marché exerce un rôle déterminant puisqu'elle explique le comportement des entreprises lui-même à l'origine de la performance réalisée. À titre d'illustration de cette causalité, on peut avancer que sur une structure de marché caractérisée par la présence de barrières à l'entrée élevées et dominée par un faible nombre d'entreprises concurrentes (éléments constitutifs de la structure), les entreprises se sentiront protégées de la concurrence potentielle et auront tendance à pratiquer des prix relativement élevés (identification du comportement) permettant ainsi de jouir de profits relativement élevés (mesure de la performance).

Cependant, cette approche n'est pas exempte de critiques. Parmi les plus notables, on retrouve celle des économistes de l'Université de Chicago et des tenants de la théorie des jeux (on peut citer entre autres Stigler en 1968). L'idée défendue est que la structure de marché est en fait la conséquence de la stratégie des entreprises en concurrence et donc cette structure de marché n'est pas une donnée intangible. Elle résulte au contraire de la stratégie des acteurs en présence sur le marché. On peut citer par exemple le cas d'entreprises qui, par leur comportement, rendent l'accès au marché plus difficile (en axant leur stratégie sur la réputation acquise auprès de leur clientèle, en multipliant les campagnes publicitaires pour mieux sensibiliser les consommateurs aux caractéristiques de leur produit, en disposant d'une capacité de production inutilisée...) et donc qui, par leur conduite stratégique, façonnent la structure de l'industrie. La concurrence sur le marché est alors le résultat de stratégies d'entreprises et non l'inverse.

Nous présenterons d'abord les résultats d'une enquête faisant ressortir la perception des règles du jeu concurrentiel par les artisans du club bas-normand (partie 1.1.). Ensuite, nous expliquerons en quoi la perception et la compréhension des règles du jeu concurrentiel permettent de mieux anticiper la réaction des concurrents à ses propres orientations stratégiques. Dans l'analyse des règles du jeu concurrentiel, il est usuel de séparer les marchés sur lesquels la concurrence porte sur les prix (partie 1.2.) de ceux où la concurrence est basée sur les ventes (partie 1.3.).

1.1. La perception des règles du jeu concurrentiel : les résultats d'une enquête de terrain.

Les artisans du Club des Dirigeants bas-normands ont été enquêtés et les résultats obtenus comparés à ceux de l'enquête².

Au niveau bas-normand, 24 entreprises ont été enquêtées et l'échantillon du Club des Dirigeants est constitué de 8 artisans. Sur les 131 questions, nous ne retenons dans cette synthèse que celles qui renseignent sur la stratégie de l'entreprise artisanale et sur le besoin d'anticipation sur les marchés.

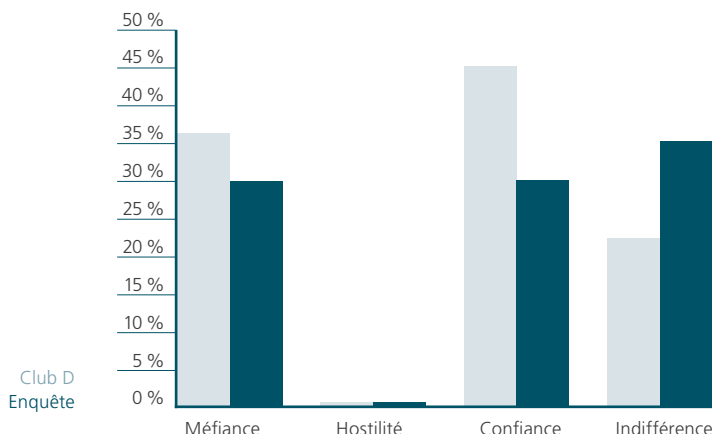
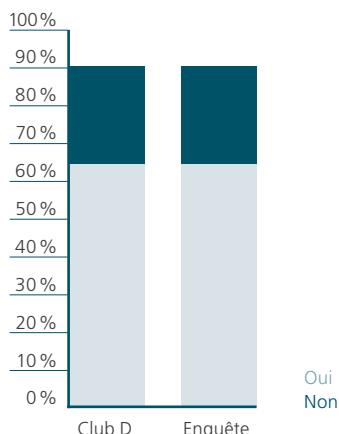
2 L'échantillon d'enquête a été constitué de manière aléatoire en lien avec l'INSEE. La sélection des activités a été opérée en vue d'obtenir un échantillon d'entreprises appartenant à des activités représentatives en termes d'effectifs d'entreprises et couvrant l'ensemble des secteurs d'activités (alimentation, bâtiment, production et services) : les activités retenues couvrent environ 47 % des quelques 860 000 entreprises artisanales françaises. Le choix des différentes régions d'enquête a été effectué en vue de retenir 10 régions (PACA, Ile de France, Centre, Languedoc Roussillon, Midi Pyrénées, Lorraine, Pays de la Loire, Nord Pas de Calais, Rhône Alpes et Basse Normandie) qui regroupent près de 67 % de l'ensemble des entreprises artisanales métropolitaines. Ce choix permet de disposer d'une couverture géographique proposant à la fois des territoires urbains et d'autres plus ruraux et qui soient représentatifs des différentes densités artisanales.

Ce besoin d'anticipation est d'abord lié à la volonté de mieux affronter un degré de concurrence élevé.

La seconde raison du besoin d'anticiper est de moins subir des relations ambivalentes avec les concurrents qui oscillent entre la méfiance et la confiance.

Êtes-vous dans un secteur d'activité ou sur des marchés où la concurrence est importante ?

Quel est votre sentiment vis-à-vis de vos concurrents ?

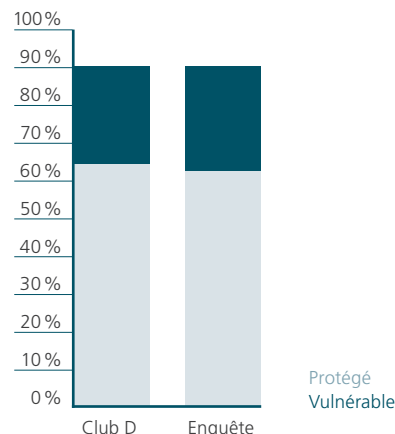


Thierry Renault* note que trouver les deux modalités dans les réponses – pour les entrepreneurs du Club des Dirigeants – signifie avoir confiance en ses qualités sans pour cela être naïf par rapport à une concurrence réelle. Parfois on pourrait se voiler la face. Il prend l'exemple d'une enquête sur les commerçants dans laquelle les commerçants locaux ne connaissaient pas la part de marché de leurs concurrents directs (même marché dans la même ville, voire la même rue). En effet connaître les parts de marché des concurrents directs joue aussi comme un effet miroir et donc remet en cause le commerçant.

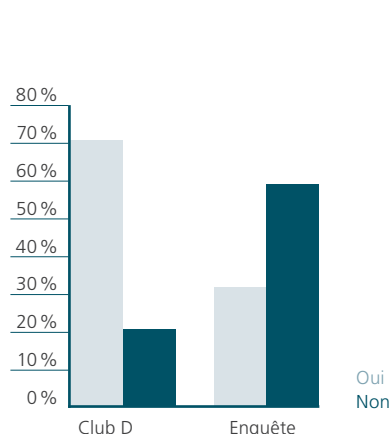
Pour autant, les concurrents ne sont pas perçus comme étant une menace :

De manière générale, par rapport à vos concurrents, comment vous sentez vous ?

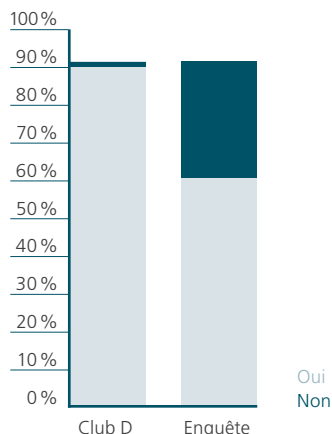
La première manière d'anticiper sur le marché est de prendre en compte ce que font les concurrents et ce que sont leurs produits. Ce besoin d'anticiper sur les marchés passe également par une attention étroite portée aux évolutions du marché et ce particulièrement parmi les entreprises du Club des Dirigeants.



Surveillez-vous vos concurrents et leurs produits ?



Surveillez-vous les évolutions du marché sur lequel vous êtes positionnés ?



En conclusion, il apparaît qu'anticiper est aussi un moyen de ne pas se contenter d'une vision court-termiste de sa propre entreprise ou comme un besoin de se projeter dans l'avenir. Anticiper traduit aussi la volonté de dominer la concurrence pour se développer. C'est à cette condition que l'on aura des artisans à l'écoute de leurs marchés et de l'évolution des besoins des consommateurs.

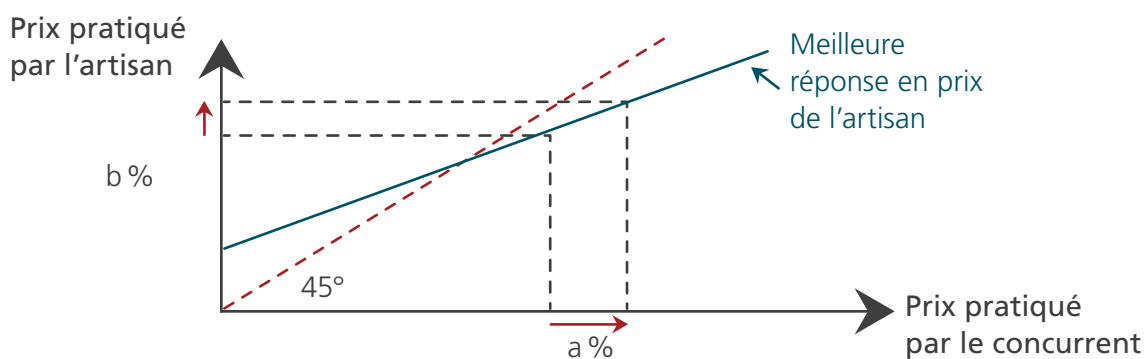
Que doit faire un artisan si son concurrent baisse son prix ? Cherchera-t-il à l'augmenter, à le baisser ? De combien ?

1.2. Concurrence sur les prix et anticipation des réactions des concurrents

On va raisonner dans un environnement où le bien est homogène, i.e. les consommateurs sont très sensibles au prix de vente et ont du mal à apprécier la différence de qualité des produits entre les concurrents.

Prenons un cas d'école : un artisan boulanger, s'interroge sur le prix de la baguette qu'il doit fixer. Il vient de se rendre compte que son concurrent a augmenté son prix. Comment cet artisan doit-il réagir ? Que doit-il faire ? La théorie nous donne la réponse : il doit aussi augmenter le sien mais d'un montant moindre. La raison à cela est double : d'une part, l'artisan augmentera a priori son profit (via la hausse du prix), et d'autre part il captera un supplément de clientèle (puisque l'augmentation de son prix est moindre que celle de son concurrent). En théorie, la position de la droite en bleu (graphique 1) est telle que l'augmentation de prix de l'artisan est plus faible que celle de son concurrent.

Graphique 1. La construction d'une fonction de meilleur réponse en prix.

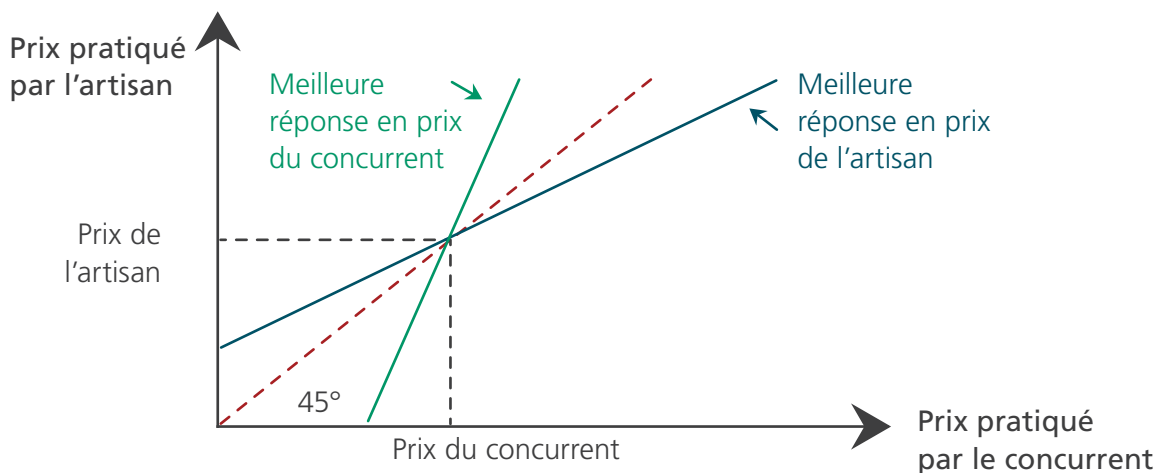


Règle d'anticipation n°1 : en cas de concurrence par les prix sur un bien homogène, un parallélisme des prix sur le marché est attendu (à une hausse du prix, l'artisan réagit en augmentant également son prix; à une baisse du prix, l'artisan réagit en diminuant également son prix).

Cependant si la concurrence se fait sur les prix et si le concurrent est plus offensif, il anticipe aussi qu'il provoque en réaction un comportement également offensif de l'artisan. On peut citer comme exemple de comportement offensif : la mise en place d'une campagne

publicitaire, la prospection de nouveaux clients. Si l'on tient compte des règles d'anticipation des deux artisans cela permet d'anticiper le prix qui sera pratiqué par chacun d'entre eux. Le prix d'équilibre se fixe au croisement des deux fonctions de meilleure réponse.

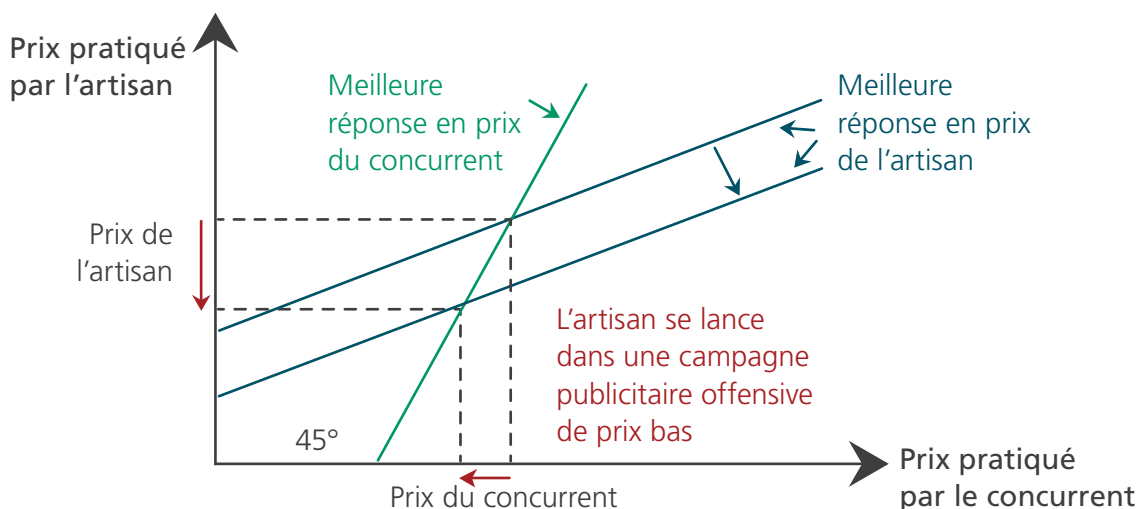
Graphique 2. La détermination du prix d'équilibre entre deux concurrents.



L'implication de cette analyse est qu'il est possible d'anticiper des évolutions de prix sur les marchés. Supposons que l'artisan mène une campagne publicitaire offensive de prix bas, graphiquement cela se traduit par un

déplacement vers la droite de sa fonction de meilleure réponse en prix. L'artisan doit alors anticiper qu'il provoquera une baisse du prix pratiqué par son concurrent.

Graphique 3. L'effet attendu d'une stratégie offensive de l'artisan sur le prix pratiqué par son concurrent.



Règle d'anticipation n°2 : si la concurrence se fait sur les prix et si l'artisan met en place une stratégie offensive, il doit anticiper qu'il provoque un comportement de baisse de prix de son concurrent.

1.3. Concurrence sur les ventes et anticipation des réactions des concurrents.

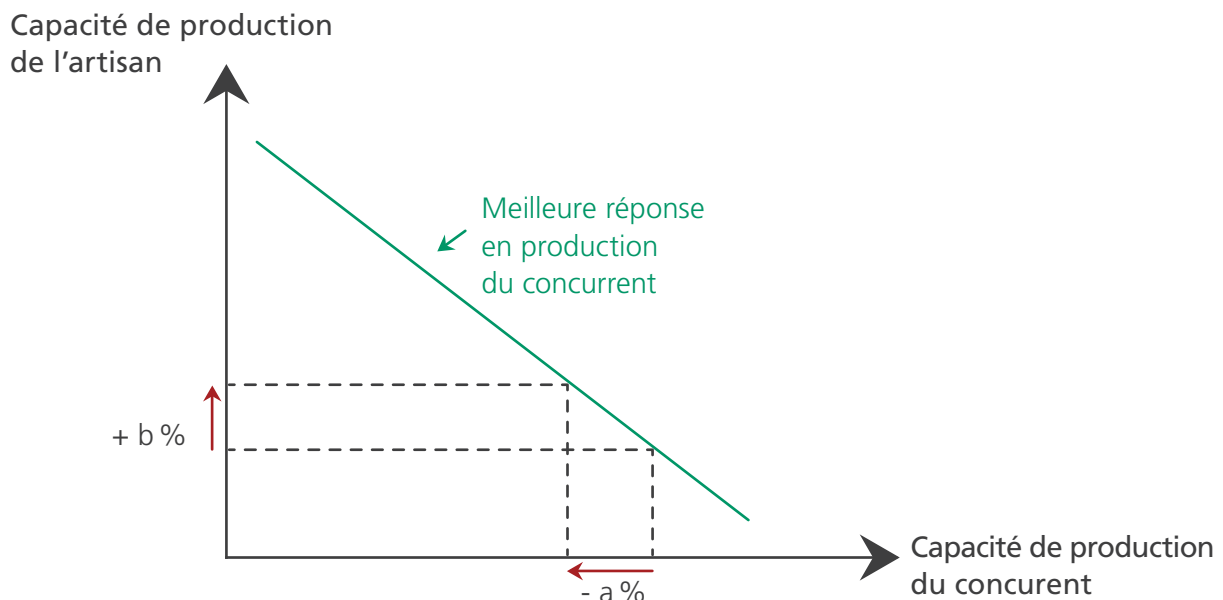
La concurrence sur les ventes signifie que les entreprises choisissent les quantités qu'elles mettent à disposition du marché et qu'ensuite les consommateurs, via leur demande, fixent le niveau du prix (il s'agit du prix de marché).

Prenons le cas d'école suivant : supposons que

le concurrent rencontre des difficultés financières et baisse sa production, l'artisan aura alors intérêt à augmenter la sienne. Pourquoi ?

La raison est la suivante : si le concurrent produit moins, le prix de marché va augmenter ce qui accroît la marge unitaire de l'artisan et incite l'artisan à produire plus. Graphiquement la fonction de meilleure réponse est alors décroissante.

Graphique 4. La construction d'une fonction de meilleure réponse en ventes.



La pente de la fonction de réaction est différente selon le mode de concurrence. Il en découle que les prédictions théoriques de ce mode de

concurrence sur le comportement de l'artisan sont diamétralement opposées de celles obtenues avec une concurrence par les prix.

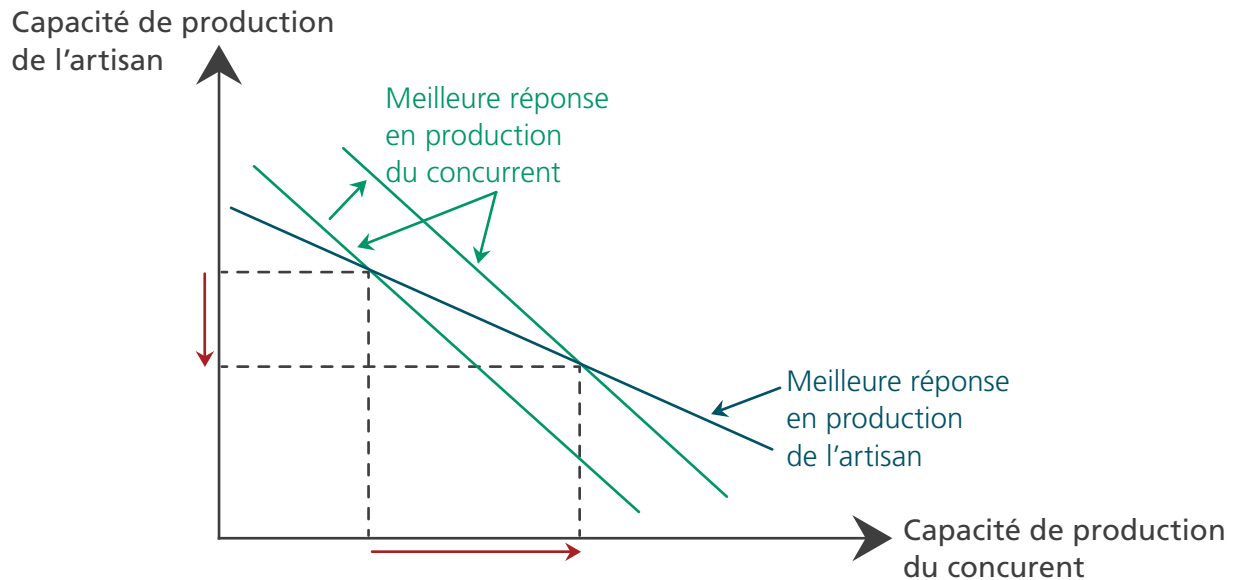
Règle d'anticipation n°3 :

- en concurrence par les ventes : si le concurrent augmente sa capacité de production, le profit unitaire de l'artisan doit baisser (prix de marché tiré vers le bas) et il doit alors réagir en diminuant sa capacité de production³,
- en concurrence par les prix : si le concurrent augmente son prix, le profit unitaire de l'artisan doit augmenter, il doit alors réagir en augmentant son prix (les prix sont qualifiés de compléments stratégiques).

3 Les ventes sont qualifiées de substituts stratégiques selon la terminologie de Bulow, Geneakoplos et Klemperer (1985).

Supposons que le concurrent soit offensif et signe un contrat de long terme avec un distributeur. Cela entraîne un accroissement de ses capacités de production. La théorie nous enseigne que dans ce cas, la concurrence se modifie dans un sens défavorable à l'artisan. Le graphique suivant nous aide à comprendre ce résultat :

Graphique 5. L'effet attendu d'une stratégie offensive du concurrent sur les ventes réalisées par l'artisan.



Le concurrent signe un contrat de long terme pour la distribution de ses produits

Le calcul de la rentabilité d'un comportement stratégique doit donc prendre en compte la réaction de son rival (réaction offensive/réaction conciliante).

Règle d'anticipation n°4 : en cas de comportement offensif du concurrent, la concurrence se modifie dans un sens défavorable puisque l'artisan est contraint de diminuer ses ventes.

Cette analyse des règles du jeu concurrentiel nous conduit naturellement à examiner plus en détail la manière dont un artisan peut être amené à anticiper la pression concurrentielle.

2. L'anticipation de la pression concurrentielle par un artisan

"An entrepreneurial firm is one that engages in product market innovation, undertakes somewhat risky ventures and is first to come up with proactive innovations, beating competitors to the punch" (Miller, 1983). L'orientation entrepreneuriale inclut toutes les activités et les attitudes dont le but est de dépasser ses concurrents (plus ou moins consciemment par ailleurs) : volonté d'accroître son chiffre d'affaires, volonté de donner du travail en sous-traitance et démonstration d'une certaine forme d'agressivité commerciale que ce soit envers les prix, les nouveaux clients ou par la publicité. Il en découle que l'orientation stratégique de la firme permet un arbitrage entre croître rapidement dans un environnement concurrentiel et établir une niche de marché dans le but de rendre plus facile cette forte croissance. L'orientation entrepreneuriale permet d'aborder plus explicitement dans le cas d'entreprises artisanales le positionnement de l'entreprise et de la mettre en liaison avec la performance de l'entreprise.

Après une présentation des différentes caractéristiques de l'orientation entrepreneuriale et de son illustration parmi les entrepreneurs du Club des Dirigeants, nous nous attacherons à préciser les campagnes publicitaires et leurs impacts ainsi que la différenciation qui peut en résulter et qui s'analyse aussi comme un moyen de réduire la pression concurrentielle.

2.1. La pression concurrentielle résulte de l'orientation entrepreneuriale de l'entreprise et de ses dirigeants

Lumpkin and Dess (1996) recensent cinq caractéristiques principales de l'orientation entrepreneuriale de l'entreprise et de ses dirigeants :

1. La volonté d'innover

La volonté d'innover reflète la capacité de l'artisan à s'engager dans de nouvelles idées, à pratiquer l'expérimentation et à soutenir un processus créatif qui peuvent résulter en de nouveaux produits, services ou processus technologiques. C'est un moyen essentiel pour l'entreprise artisanale de poursuivre de nouvelles opportunités.

Pour Jean-Louis Hardy *, l'innovation est nécessaire sinon l'entreprise végète ; mais l'innovation coûte cher, il faut la produire, la vendre, et assurer le SAV. En plus il y a toujours l'incertitude du processus de l'innovation :

- **Du développement technique du produit** – dans les produits innovants cela peut aller d'un facteur de un à dix si on rencontre des difficultés insoupçonnées – Jean-Louis Hardy prend l'exemple de la fabrication de machines agricoles innovantes, en particulier pour les parcs ostréicoles (retournement des sacs d'huîtres).
- **De l'adhésion de la future clientèle au produit** (si on écoutait tous les producteurs d'huîtres, tous seraient acheteurs de cette nouvelle machine).

Pour Jean-Marie Joly *, les artisans étant proches de leurs clients, les opportunités d'innover sont grandes. Les artisans n'ont pas de service marketing comme les grandes structures, mais ils compensent **en étant proches du marché**.

2. La volonté de prendre des risques...

La prise de risque est consubstantielle de la propriété et de la direction d'une entreprise artisanale. Cependant la prise de risque recouvre différentes significations, le risque financier (revenu et patrimoine), le risque professionnel (dans le cas d'entreprises innovantes, obsolescence

du savoir de la part de l'entrepreneur qui doit parfois s'éloigner de son domaine de connaissances), le risque personnel (lié à la surcharge de travail et au stress qui peuvent affecter les relations familiales et les relations avec les amis etc...).

Pour Jean-Marie Joly, le risque est le piment ou en d'autres termes le risque est recherché et le goût du challenge permet de passer à l'acte. Le plaisir de créer est une motivation à cette prise de risque. Emmanuel Veillard* pense que l'entrepreneur est un masochiste. Il existe un lien entre la personnalité de l'individu et le fait d'être entrepreneur. Il est difficile de créer chez une personne une personnalité d'entrepreneur. Pour Patrick Danet*, le risque patrimonial fait la différence entre les entrepreneurs qui veulent pleinement s'engager et ceux qui ne le souhaitent pas vraiment. L'ego chez l'entrepreneur est aussi un aspect important. Christophe Tabouret*, note que la notoriété est aussi une motivation à la prise de risque.

...cependant mesurés :

McClelland (1961) a défini le besoin d'accomplissement comme l'accomplissement de quelque chose de difficile dans des domaines aussi larges que diriger, agir (sur) ou organiser les objets physiques mais aussi les comportements humains et les idées⁴. Le domaine de la

création d'une entreprise artisanale est alors un champ d'excellence dans l'exercice du besoin d'accomplissement qui se traduit alors selon l'auteur par une prise de risque modérée, tempérée par une capacité de jugement qui prémunit les entrepreneurs de prendre des risques extrêmes.

De nombreuses réflexions des chefs d'entreprises du Club des Dirigeants nous incitent à penser qu'ils ont un besoin d'accomplissement élevé. Selon Jean-Louis Hardy, actuellement la période de crise va se traduire pour certaines entreprises par une chute du chiffre d'affaires pendant plusieurs années puis il faudra revenir au niveau, cependant c'est bien la période pour investir. Dans son propre cas l'entreprise finance elle-même en grande partie l'innovation. Ce qui ne l'empêche pas de respecter certaines règles prudentielles. L'emprunt qu'elle réalise en complément ne doit pas représenter plus de 50 % de l'EBE. Thierry Legoff* renchérit en exposant qu'il faut agir à contre-courant : c'est lorsque les autres ne le font pas qu'il faut le faire.

3. La propension à agir de façon autonome :

L'autonomie est la caractéristique de l'action indépendante. En effet les idées et les innovations sont souvent le fait d'individus (Baumol, 2004), il faut que l'artisan laisse à ses employés la liberté d'innover. L'autonomie permet l'exercice de la

créativité, la poursuite d'opportunités et la mise en œuvre de nouvelles idées. Ceci nécessite au sein de l'entreprise artisanale une politique d'autonomisation, de communication ouverte, d'accès à l'information et de liberté de pensée et d'action...

4 Un individu qui répond à un besoin d'accomplissement va essayer d'atteindre son but aussi rapidement et indépendamment que possible. Il va essayer d'exceller dans la suppression des obstacles, il est prêt à entrer en compétition avec les autres pour tenter de les dépasser et ce dans le but d'accroître sa satisfaction dans la mise en œuvre de son talent.

Emmanuel Veillard pense cependant qu'il est difficile de laisser la possibilité d'innover car il y a des impératifs, on peut difficilement déléguer, l'autonomie est forcément limitée. Jean-Louis Hardy note au contraire qu'il lui manque des personnes qui puissent penser l'innovation dans son entreprise. Lorsque les objectifs sont atteints, Christophe Tabouret laisse l'autonomie à ses « gérants de sites ». Cependant il reconnaît que du fait de son secteur (boulangerie-pâtisserie) il peut laisser cette autonomie car un échec coûte peu, en revanche dans le secteur de la lentille optique (Emmanuel Veillard) cela n'est certainement pas le cas.

4. Le comportement proactif :

La pro-activité est caractérisée par l'anticipation des opportunités, la détection des futures tendances du marché et une grande conscience des signaux du marché qui permettent à la firme de bénéficier des avantages du *first mover*. La firme agit en avance par rapport à des rivaux moins réactifs ce qui lui permet d'être en bonne position pour saisir des parts de marché. Une firme proactive agit en anticipant les futurs problèmes, besoins

ou changements. Le comportement pro-actif est une combinaison de l'écoute et de l'initiative ce qui permet de réaliser les taux de profits élevés des précurseurs du marché. L'entreprise tend à transformer son environnement en sa faveur (Frese and alii, 1996). Le comportement proactif s'oppose au comportement passif de celui qui ne fait rien et au comportement réactif de celui qui pratique la veille et essaie d'éviter les dangers.

Pour Emmanuel Veillard, le besoin d'être proactif est indissociable de la prise de risque. Jean-Marie Joly pense qu'on peut se tromper sur une innovation car le marché la refuse, mais plus tard il la demandera et ainsi on sera prêt à répondre à cette demande. Christophe Tabouret spécifie qu'il faut prendre en compte le renouvellement des investissements dans sa politique de prix. Il a toujours renouvelé ses investissements ce que n'avait pas fait un de ses collègues et concurrent de Briouze. Lorsque celui-ci a revendu son commerce, le repreneur a coulé face à un appareil de production obsolète. Tous les entrepreneurs notent l'importance du soutien de la compagne car être pro-actif c'est souvent prendre des risques et subir des moments de doutes (Jean-Marie Joly). La femme peut aussi assurer un complément d'aide à la gestion. Pour Christophe Tabouret, dans son secteur d'activité, l'épouse doit être dans l'entreprise, ainsi s'il y a un problème avec la femme, l'entreprise meurt. Pour Thierry Legoff, entre la femme et l'homme, il faut plutôt la complémentarité dans les tempéraments. Même si la femme ne travaille pas dans l'entreprise, elle doit épauler son mari surtout dans les moments où l'artisan est seul (défaillance d'un client important par exemple).

5. La tendance à être agressif envers ses concurrents :

L'agressivité en économie se définit comme étant la volonté d'augmenter à tout prix ses parts de marché. Elle peut être cruciale pour les nouvelles entreprises qui doivent établir une légitimité par rapport à leurs clients, fournisseurs et autres concurrents. Les *éléments classiques* de la mesure de l'agressivité sont les efforts sur les prix, les efforts de publicité

et de recherche de clientèle et une volonté de croître à tout prix comme l'indique le travail donné en sous-traitance. Les *éléments moins classiques* consistent en l'adoption de tactiques non conventionnelles comme se focaliser sur les faiblesses d'un concurrent, se positionner sur les niches de marché (faire ce que les autres ne font pas etc...).

Jean-Louis Hardy note que l'agressivité est une chose naturelle chez l'entrepreneur, ce à quoi acquiescent tous les entrepreneurs. Cependant il semble bien que le terme soit dérangeant en lui-même, **l'agressivité étant une notion guerrière que les entrepreneurs ne veulent pas nommer** même si leurs comportements dénotent indubitablement une certaine agressivité.

Tous ces facteurs peuvent varier de façon indépendante et surtout leur succès dépend d'autres dimensions plus générales, par exemple l'environnement industriel ou l'environnement de la firme artisanale, les facteurs internes (structure organisationnelle de la firme), les caractéristiques des entrepreneurs ou l'état de développement de la firme.

En conclusion la croissance de la firme peut être vue comme une fonction des conditions de rivalité et du comportement de compétition de la firme sur son propre marché. Smith et al. (2001) ont montré qu'un comportement agressif de plusieurs firmes dans la même industrie accroît le degré de compétition et en conséquence détériore la profitabilité globale de la branche d'industrie considérée. Cependant ces comportements restent encore bénéfiques pour les firmes qui les ont initiés. De plus il est préférable d'être le plus agressif dans le but de gagner ou de maintenir son statut de leader du marché (Ferrier et al., 1999, Ferrier, 2001).

L'attitude proactive de l'artisan identifiée comme étant la volonté de saisir des initiatives sur le marché peut être vue, dans la littérature de l'organisation industrielle en termes d'avantage de *first mover* dans un jeu à la Stackelberg (Lieberman et Montgomery, 1998). Les entreprises tentent de capter les opportunités de marché avant leurs rivales grâce à l'introduction de leurs nouveaux produits (Dess et al. 2003).

2.2. Pression concurrentielle et campagne publicitaire

Une manière d'initier une attitude proactive visant à accroître ses parts de marché consiste à pratiquer une campagne publicitaire afin d'attirer la clientèle. En effet la recherche d'informations sur les caractéristiques des différents produits est difficile et coûteuse pour le consommateur. Les vendeurs peuvent alors chercher à fournir cette information par la publicité ou par la mise en place des labels de qualité.

La publicité a alors comme rôle de jouer sur la façon dont les consommateurs perçoivent les caractéristiques d'un produit. L'idée sous-jacente est que les consommateurs attachent de l'importance aux caractéristiques contenues dans les biens. La valeur d'un bien serait donc intrinsèque et indirecte. L'exemple type est la boisson rafraîchissante Perrier qui associe deux caractéristiques mises en valeur dans les campagnes de publicité s'y rapportant : le pétillant de la boisson et une certaine acidité.

Les participants, Jean-Claude Bouland*, Gilles Peyron**, Thierry Legoff remarquent par ailleurs que le terme publicité n'est pas très adapté. La publicité sous-entend vendre quelque chose, alors que le terme exact selon eux serait la communication. Selon Thierry Legoff, avec internet les clients sont très bien informés. La publicité est alors un moyen efficace pour fidéliser la clientèle.

On distingue cependant 2 analyses standard pour la publicité :

La première met l'accent sur le fait que la publicité est persuasive. Elle est utilisée par les entreprises pour manipuler les choix de consommation en créant une différenciation factice du produit. Cette dernière rend le consommateur captif et protège l'entreprise des stratégies tarifaires agressives des concurrents. C'est donc une différenciation perçue du produit qui rend compte d'une logique anticoncurrentielle de la publicité.

La deuxième analyse met plus l'accent sur le rôle de l'information véhiculée par les campagnes publicitaires (publicité informative).

Il est alors possible de distinguer deux catégories de produits :

- ceux dont les caractéristiques sont intrinsèques, observables et se dévoilent facilement (ex. : un meuble). Dans ce cas une publicité manipulatrice est inefficace, la publicité est donc forcément informative, c'est le cas des publicités comparatives qui ont été autorisées en France depuis 1992 et qui sont en progression importante⁵.
- ceux dont on ne découvre les caractéristiques qu'après utilisation (produits alimentaires conditionnés, pizzas surgelées...). Ces produits sont sensibles à la publicité manipulatrice ou

persuasive (les entreprises vont chercher à modifier les préférences des consommateurs). Nelson, chercheur américain, a alors montré que le ratio publicité/ventes des entreprises de catégorie 2 est trois fois supérieur à celui des entreprises de catégorie 1. Ce qui fait qu'en tendance la publicité est plutôt persuasive.

Différents arguments peuvent être avancés par rapport à la publicité.

Le consommateur peut bénéficier d'une campagne de publicité sur les prix grâce à des diminutions de prix. En effet dans le cadre de publicités informatives, l'information sur les prix devient plus accessible. Ce sont les magasins dont les prix sont les plus bas sur certains produits qui communiquent sur cette seule information. Exemple de la publicité de Feu vert par rapport à ses concurrents (Nord Auto, Speedy et Euro Master). Dans ce cas sur des biens homogènes, la publicité a des effets pro-concurrentiels. Les entreprises s'alignent sur les prix les plus bas car elles ont peur de perdre des parts de marché.

Dans certains cas l'agressivité publicitaire peut cependant être défavorable aux deux concurrents si on se situe dans un duopole. C'est le cas illustré par le tableau suivant et le problème du dilemme du prisonnier.

Tableau 1. Matrice des profits

		<i>Son concurrent</i>	
		Ne pas faire de la Pub	Faire de la Pub
Un artisan	Ne pas faire de la Pub	(50 ; 50)	(10 ; 60)
	Faire de la Pub	(60 ; 10)	(20 ; 20)

En rouge les profits de l'artisan, en bleu les profits du concurrent.

Un artisan a un seul concurrent. Le secteur, arrivé à maturité, génère un résultat de 100 réparti à égalité entre lui et son concurrent (il n'y a plus d'avantage technique du concurrent). Le bénéfice de l'artisan avant la pub est alors de 50 et celui de son concurrent de 50 également. L'artisan (comme son concurrent) doit

décider s'il se lance dans une campagne de publicité qui coûte 30. L'artisan pense que cette campagne n'augmentera pas la taille du marché (le secteur d'activité est déjà mature) mais celui qui est le seul à faire de la pub gagne 40 points de bénéfices aux dépens du concurrent.

⁵ Suite à l'ordonnance de 2001, plusieurs amendements ont été portés à la publicité comparative visant à rendre son utilisation plus souple. L'élément le plus important est certainement la suppression de l'obligation qu'avait le publicitaire à communiquer au préalable la publicité au concurrent comparé.

Quelle stratégie adopter ? En fait le concurrent de l'artisan choisira de faire de la publicité car c'est une stratégie dominante pour lui (quelle que soit la réaction de l'artisan, il réalisera un profit plus grand – *chiffres en gras comparés aux chiffres en italiques* –).

Quelle doit donc être la politique de l'artisan sachant que son concurrent va adopter une stratégie de communication publicitaire ? On voit immédiatement qu'il doit lui aussi faire de la publicité (gain de 20 au lieu de 10).

Au total les deux artisans font de la publicité et leur situation finale est moins bonne que s'ils s'étaient entendus et étaient restés dans la situation initiale. Les motivations individuelles des entreprises les conduisent à adopter une stratégie agressive (faire de la publicité) qui dégrade finalement leur situation respective.

Dans ce contexte il est préférable de ne pas être agressif avec son concurrent et essayer de s'entendre avec lui.

Thierry Legoff avance la difficulté à mesurer les effets de la publicité et note que dans certains cas la coopération peut exister entre entreprises. Jean-Claude Bouland et Gilles Peyron font la remarque que ce type de raisonnement s'applique à un bien homogène, un produit identique. Il faut aussi selon Jean-Claude Bouland l'outil et le personnel pour pouvoir répondre au surcroît de demande engendré par la publicité. Il ne faut pas vouloir grandir trop vite et cela implique des coûts qui ne sont pas pris en compte dans l'exemple précédent ce que reconnaît Nicolas Le Pape. Arnaud Rioual* pense que sur les marchés innovants en progression le raisonnement tient moins car il s'agit de capter la nouvelle demande. Dans le cas de la coopération il faut aussi prendre en compte le fait que cela puisse attirer un concurrent. Nicolas Le Pape remarque alors qu'il est plus facile de s'entendre avec des entreprises de taille identique.

2.3. La différenciation des produits comme moyen d'atténuer la pression concurrentielle

Un troisième argument montre que la publicité persuasive peut être menée dans une logique anti-concurrentielle. Trois objectifs sont alors poursuivis par l'entreprise : pratiquer un prix plus élevé (qualité perçue plus grande), accroître la fidélité de la clientèle, acquérir une réputation auprès des consommateurs réels et potentiels.

Les grands principes de la différenciation ramènent aux caractéristiques des biens de Lancaster. Les biens sont définis par un ensemble de caractéristiques. Par exemple la voiture peut se définir par ses caractéristiques de puissance, de vitesse, de confort, de sécurité etc. Le risque de la publicité est d'introduire de la différenciation factice pour tromper les consommateurs sur les vraies caractéristiques des biens. On va alors jouer sur la perception du produit différente de ses caractéristiques réelles. Le but est alors de convaincre le

consommateur de la nécessité de payer plus cher le produit (= s'approprier sa disposition à payer plus cher). Nelson : « *croire une publicité... lorsqu'elle concerne les fonctions d'un produit; ne pas la croire si elle concerne la façon dont le produit remplit ses fonctions* ».

L'objectif de l'entreprise va alors être de distinguer son offre de celle de son concurrent, soit sur les caractéristiques premières du bien considéré soit sur des caractéristiques annexes tels que le service, l'écoute du client, l'accueil, etc. Par exemple dans le cas du secteur de la restauration, les différentes caractéristiques des biens et services peuvent se scinder en :

Caractéristiques annexes au produit **attendues** (disposition des tables, qualité du service dans le cas de la restauration).

Caractéristiques annexes au produit **désirées** (degré d'originalité de la cuisine).

Caractéristiques annexes au produit **inattendues** (mises en bouche, mignardises accompagnant le café).

Patrick Danet souligne qu'il s'agit de fidéliser la clientèle et que dans ce cas si on ne fait rien par rapport au concurrent (par exemple offre de mises en bouche), on se distingue plutôt dans le mauvais sens. Manuel Cardenas* met l'accent sur la sensibilité du client à ces différentes attentions. Nicolas Le Pape note qu'il existe des enquêtes permettant de recenser les désirs et les attentes de la clientèle. Pour Manuel Cardenas l'innovation est aussi dans le mode de distribution. Pour Nicolas Le Pape le service associé au produit est important. Pour Thierry Legoff certaines publicités sont à la limite du mensonger. Par exemple pour poser une chaudière il faudrait prendre en compte le temps et les produits d'installation et surtout il faut se déplacer pour analyser la configuration (autrement on ne peut pas fixer un prix). En fait il faut afficher sa différence et communiquer sur la qualité.

Les consommateurs peuvent ne pas reconnaître des produits de haute qualité. La publicité est alors un moyen efficace pour signaler la qualité d'un produit. La publicité permet alors, non seulement de vendre le produit une fois, mais aussi de fidéliser la clientèle si le bien vendu est de haute qualité. La publicité est donc plus

rentable pour les entreprises qui vendent un bien de qualité puisqu'elle permet de fidéliser la clientèle. Une publicité coûteuse signale finalement la qualité du produit car les entreprises qui vendent des biens de qualité inférieure n'arrivent pas à rentabiliser cette publicité en fidélisant la clientèle.

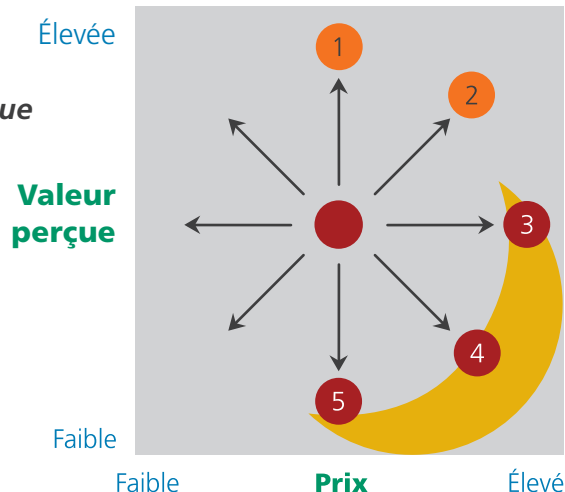
Thierry Legoff précise qu'il communique sur des chaudières à condensation qui permettent un crédit d'impôt (avec une marque, De Dietrich) mais sans prix. Il s'agit d'informer la clientèle sur l'existence de ce type de produit de qualité.

Arnaud Rioual renchérit en montrant que maintenant ce ne sont plus seulement les normes A++ en termes de consommation d'énergie qui comptent mais aussi les décibels.

La combinaison de la valeur perçue par le client et de la hausse des prix peut permettre de qualifier les stratégies publicitaires gagnantes (cf horloge stratégique, graphique n°6). Pour que la publicité soit rentable il faut qu'elle accroisse la valeur perçue du produit chez les consommateurs afin d'augmenter les ventes (axe 1). Comme la publicité a un coût, l'entreprise peut accroître le prix

de vente du bien mais il faut que cet accroissement soit inférieur à celui de la valeur perçue du produit pour que les ventes ne baissent pas (axe 2). Les stratégies publicitaires vouées à l'échec sont soit celles qui se traduisent par des augmentations de prix du bien sans que la valeur perçue du produit ne s'accroisse (axe 3), soit celles qui dégradent la valeur perçue du bien (axes 4, 5).

Graphique 6.
L'horloge stratégique



Différenciation gagnante :
Hausse de la différenciation perçue avec ou sans hausse du prix (1, 2)

Stratégies destinées à l'échec (3, 4, 5)

Guillaume Schwartzmann (étudiant du DU Création d'Activités) note que l'on pourrait aussi avoir une valeur perçue forte et un prix faible et jouer ainsi sur le volume. Le problème c'est que bien souvent un prix faible peut détériorer la valeur perçue par le client.

Arnaud Rioual note aussi que l'on peut avoir une différenciation dans l'autre sens, prix faible et valeur perçue faible. Il prend l'exemple d'entreprises chinoises qui imitent de façon médiocre les grandes marques et qui vendent les produits très peu cher.

Les pulls Lacoste sont ici évoqués pour montrer comment cette stratégie d'autres entreprises peut être nuisible à la marque et donc justifie le combat contre l'imitation.

Pour Laurence Bonnet (intervenante dans le DU Création d'Activités), être un nouvel entrant, par exemple sur les marchés publics de la formation continue, peut en soit constituer un facteur de différenciation. Et il est possible d'accentuer la différenciation par des prix bas. Marc Bellenger* note cependant que l'exonération des charges pour les nouvelles entreprises permet de rentrer à un prix bas.

Pour Rémy Laurent**, pour entrer il faut montrer sa différence, pour durer il faut être créatif. Il est nécessaire de bien connaître ses produits et son marché. Exemple d'un tapissier décorateur qui passait un temps long à peaufiner ses devis pour être le plus juste possible alors qu'il s'est rendu compte qu'avec la qualité du travail qu'il faisait il pouvait multiplier par deux voire par trois ses prix sans incidence sur ses ventes.

* **Membres du Club des Dirigeants de Basse-Normandie**

Thierry Renault / Jean-Louis Hardy / Jean-Marie Joly / Emmanuel Veillard / Patrick Danet / Christophe Tabouret / Thierry Legoff / Jean-Claude Bouland / Manuel Cardenas / Marc Bellenger / Arnaud Rioual

** **Chambre Régionale de Métiers et de l'Artisanat (CRMA) de Basse-Normandie.**

Gilles Peyron / Rémy Laurent

Conclusion

Les règles du jeu concurrentiel ont un rôle fondamental dans l'explication des comportements et des performances des artisans. Elles sont données par la structure du marché sur lequel les entreprises artisanales évoluent et par les comportements que ces entreprises adoptent. La structure d'un marché est façonnée par le nombre d'acheteurs et de vendeurs, l'élasticité de la demande, la technologie utilisée, la durée de vie des produits, l'importance des barrières à l'entrée dans l'activité, l'importance des économies d'échelle ou d'envergure, le degré d'intégration verticale... Mieux comprendre les règles du jeu concurrentiel et anticiper l'évolution de la structure du marché permettent de mettre en place des stratégies gagnantes. Ces stratégies peuvent être des stratégies tarifaires employées, des stratégies relatives à la politique d'investissement poursuivie, à l'intensité des efforts en Recherche et Développement, à la nature des dépenses publicitaires, enfin à d'éventuels comportements de coopération horizontale avec des entreprises rivales. Les artisans qui déploient ces stratégies adoptent des comportements pro-actifs qui pour une partie d'entre eux permettent d'atténuer, voire de maîtriser, la pression concurrentielle sur les marchés.

Bibliographie

Bain J.S.

1959, "Industrial Organization", Wiley J, New York

Baumol W.J.

2004, "Education for Innovation: Entrepreneurial Breakthroughs vs. Corporate Incremental Improvements", NBER paper, File Education for Innovation, 5 April

Bulow J. / J. Geneakoplos / P. Klemperer

1985, "Multimarket Oligopoly: Strategic Substitutes and Complements", Journal of Political Economy, 93, p.488-511

Covin J.G. / Slevin D.P.

1991, "A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behaviour", Entrepreneurship, Theory and Practice, Fall, PP. 7-25.

Covin J.G. / Covin T.J.

1990, "Competitive Aggressiveness, Environmental Context and Small firm Performance". Entrepreneurship, Theory and Practice, Summer, PP.35-50

D'Aspremont C. / Dos Santos Ferreira R. / Thepot J.

2007, "Hawks and Doves in segmented markets: A formal approach to competitive aggressiveness", working paper, Beta

Frese M. / Kring W. / Soose A. / Zempel J.

1996, "Personal initiative at work: differences between East and West Germany", Academy of Management Journal, 39(1), 37-63

Knight F. H.

1921, "Risk, uncertainty and profit", Boston: Houghton Mifflin

Lumpkin G.T. / Dess G.G.

2001, "Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: the moderating role of environment and industry life cycle", Journal of Business Venturing, 16, page 429-451

Lumpkin G.T. / Dess, G.G.

1996, "Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance", Academy of Management Review, Vol. 21, 135-172

Mason E. S.

1939, "Price and production policies of large-scale enterprise", American Economic Review, 29/1, pp. 61-74

Miller

1983, "The correlates of entrepreneurship in three types of firms", Management Science, 29, pp.770-791

Stigler G. J.

1968, "Price and Non-Price Competition", Journal of Political Economy, 76, pp.149

