

LES ENSEIGNEMENTS DU MANAGEMENT STRATEGIQUE POUR LA POLYNESIE FRANCAISE

*Christian Montet**

If the purpose of strategic management is to produce the wealth to enjoy a good life, a person living unconcerned in the idyllic surroundings of a South Pacific isle might argue that they do not need strategic management. It is the purpose of this article to demonstrate that notwithstanding the special circumstances of South Pacific nations there is much of value, for small economies, in modern strategic management theory.

I INTRODUCTION

Une des plaisanteries à la mode chez les experts en stratégie qui travaillent sans ménager leurs efforts dans les grands cabinets tels que McKinsey, a longtemps été celle qui met en scène un de ces consultants surmenés, confronté à un homme placide allongé sous un cocotier dans une île du Pacifique. Après que le consultant ait invité notre homme à développer son activité de pêche de façon à pouvoir investir dans un bateau ultra-moderne, puis à réinvestir ses profits dans l'accroissement de sa flotte, jusqu'à investir dans le conditionnement du poisson et la conquête de marchés internationaux et finir comme leader mondial d'un secteur entièrement révolutionné, le brave homme lui demande à quoi bon tous ces efforts. « Afin de vous enrichir et de pouvoir jouir d'un repos bien mérité dans le lieu de vos rêves », suggère le consultant. « Mais c'est ce que j'ai déjà, et sans effort » lui rétorque sagement l'autochtone.

L'histoire mérite d'être méditée, mais toutes les personnes qui se trouvent aujourd'hui en Polynésie à la tête d'entreprises, petites ou grandes, publiques ou privées, ont déjà choisi la voie de l'effort plutôt que celle du farniente. La question de savoir si les experts en stratégie d'entreprise ont des choses intéressantes à leur apprendre reste cependant à l'ordre du jour, mais pour des raisons sensiblement différentes. En effet le premier contact avec un enseignement de management stratégique peut laisser penser que l'on s'y adresse aux seules grandes entreprises qui dominent les

* Professeur d'économie et de gestion, Université de la Polynésie française. L'auteur remercie ses collègues Bernard Poirine et Jean-Claude Peyrolle pour leurs remarques très utiles sur une première version de cet article.

marchés mondiaux. Les exemples favorisés sont ceux d'entreprises comme Coca-Cola, General Electric, Toyota, Microsoft ou un peu plus modestement pour le cas de la France, des sociétés telles que Accor, Danone ou Vivendi, mais rarement des cas des PME, même s'il existe quelques ouvrages entièrement consacrés à la stratégie des petites firmes.

Le management stratégique étudie comment les chefs d'entreprises ou plus généralement les dirigeants d'organisations prennent les grandes décisions qui conditionnent les résultats à long terme: structure de l'organisation, comportement concurrentiel sur les marchés, adaptation aux contraintes légales et réglementaire. L'habileté stratégique consiste à tirer le meilleur parti des ressources et compétences clés de l'organisation en les ajustant au mieux à l'environnement extérieur. La pensée stratégique porte à la fois sur les transformations favorables des ressources et compétences et sur les actions en direction des concurrents, des fournisseurs, distributeurs, ou « complémentaires » (ces derniers acteurs du jeu stratégique étant ceux dont le propre développement favorise celui de l'organisation concernée, tel que le fournisseur d'un produit ou d'un service complémentaire). Le champ du management stratégique a évolué au cours de la dernière décennie depuis une approche mettant en avant les forces de la concurrence et les positionnements concurrentiels comme déterminants de la rentabilité (approche inspirée de l'Economie Industrielle et popularisée par Michael Porter, 1985) vers un paradigme attribuant aux ressources et compétences clés des organisations le rôle central dans l'explication des performances (voir les contributions de Hamel et Prahalad, 1990, 1994). Il est cependant clair qu'au-delà des emphases mises sur l'une ou l'autre des approches, l'avantage concurrentiel et les performances des organisations reposent sur l'articulation judicieuse des ressources et des opportunités stratégiques « externes ». Les développements modernes de la pensée stratégique dans le cadre de la théorie des jeux (pour une présentation récente, voir Montet et Serra, 2003) permettent de mettre en évidence l'articulation entre ressources internes et opportunités externes, notamment en soulignant le rôle des engagements irréversibles de ressources afin de modifier les résultats des jeux concurrentiels (pour des développements très clairs dans cette direction voir par exemple: Ghemawat, 1991, 1997; Saloner et al, 2001).

A priori rien ne limite l'application de la discipline, ainsi définie, aux seules grandes firmes multinationales. La nouvelle orientation centrée sur les ressources et compétences clés renforce l'applicabilité aux petites organisations, en éclairant la possibilité de performances exceptionnelles, y compris dans un environnement concurrentiel a priori défavorable. En effet, même sur un marché où opèrent de nombreux offreurs et où l'entrée est relativement facile (ce que les économistes appellent une structure de concurrence monopolistique), telle ou telle firme en place va pouvoir jouir d'avantages compétitifs si elle détient par exemple un emplacement stratégique (place centrale de la ville) ou l'accès à un input unique (source d'eau minérale aux qualités inégalables, par exemple). Mais la pensée stratégique n'est véritablement intéressante que lorsque l'acteur a une marge de manœuvre suffisante. C'est pourquoi les petites organisations sont rarement prises comme

exemples: elles sont souvent perçues comme ayant un espace d'opportunités plutôt réduit et comme étant contraintes de s'adapter en « suiveuses » à leur environnement.

En Polynésie, les organisations actives dans l'économie sont soit des firmes de petite taille, soit des monopoles publics (également relativement petits) dont les problèmes stratégiques se réduisent souvent à conserver leur position monopolistique, soit enfin des filiales de sociétés dont la stratégie est définie ailleurs (Accor, Intercontinental, ...). L'objet de cet article est cependant de démontrer que, malgré les réserves précédentes, les développements modernes en management stratégique sont riches d'enseignements pour les organisations actives dans les petites économies comme celle de Polynésie française. La première repose sur le fait qu'à l'échelle d'une petite économie, quelque peu coupée de la concurrence extérieure par l'éloignement géographique et par des restrictions aux importations, les petites entreprises deviennent de manière quasi « naturelle » des oligopoles voire des firmes dominantes (Section 1). Le secteur de la perliculture à lui seul donne lieu à des manœuvres stratégiques, à la fois individuelles et collectives, que la théorie moderne permet d'éclairer et de guider (Section 2). La section 3 de l'article sera consacrée à la compétitivité internationale des entreprises polynésiennes, vue à travers le « diamant de la compétitivité » proposé par Michaël Porter. Enfin, nous verrons dans la section 4 comment le travail de Hermann Simon sur les performances de ces PME, champions cachés sur des marchés divers au niveau mondial, peut être enseigné avec intérêt aux PME de Polynésie française.

II FIRMES DOMINANTES ET OLIGOPOLES « NATURELS » DANS UNE PETITE ÉCONOMIE

A l'échelle d'un petit territoire économique, relativement protégé de la concurrence extérieure, même une petite entreprise peut devenir un leader oligopolistique. Sur des marchés dont la dimension géographique est locale, il existe de multiples exemples de structures oligopolistiques au sein desquelles on retrouve tous les comportements décrits par la théorie des jeux appliquée à l'économie industrielle. Plus qu'un exemple platement emprunté à la réalité contemporaine, il est éclairant de se reporter à cette description du marché de l'imprimerie à Angoulême présentée par Balzac au début des « Illusions perdues ».

« L'imprimerie de Nicolas Séchard possédait alors le seul journal d'annonces judiciaires qui existât dans le département, la pratique de la Préfecture et celle de l'Evêché, trois clientèles qui devaient procurer une grande fortune à un jeune homme actif.

Précisément à cette époque, les frères Cointet, fabricants de papiers, achetèrent le second brevet d'imprimeur à la résidence d'Angoulême, que jusqu'alors le vieux Séchard avait su réduire à la plus complète inaction.... ».

Voilà donc un marché local dominé par un monopole du fait d'une réglementation particulière (nécessité d'obtenir un brevet d'imprimeur) et de la capacité du titulaire de la position à s'opposer à la concession d'un second brevet. Mais, dès lors que les frères Cointet se voient attribuer le brevet en question, la structure de marché devient duopolistique. Le fils Séchard devrait cependant avoir le

dynamisme pour soutenir le combat, avantagé par une position bien établie de premier en place détenant les plus gros clients. Mais les choses tournent différemment, sous l'effet de l'inertie du fils Séchard et de l'agressivité des Cointet dans la conquête des parts de marché.

« Les frères Cointet se mirent à l'unisson des opinions monarchiques, ils firent ostensiblement maigre, hantèrent la cathédrale, cultivèrent les prêtres, et réimprimèrent les premiers livres religieux dont le besoin se fit sentir. Les Cointet prirent ainsi une avance dans cette branche lucrative...La Préfecture et l'Evêché finirent par donner le privilège de leurs impressions aux frères Cointet. Bientôt ces avides antagonistes, enhardis par l'incurie de leur rival, créèrent un second journal d'annonces. La vieille imprimerie fut réduite aux impressions de la ville, et le produit de sa feuille d'annonces diminua de moitié. »

Dans la dynamique enclenchée, les Cointet, traitant avec le père Séchard réussissent à acheter le journal d'annonces que traitait cette imprimerie et à reconstituer une position dominante, plus rémunératrice qu'un duopole équilibré. La suite de l'histoire voit les Cointet protéger en quelque sorte David Séchard en lui assurant une petite clientèle, au lieu de poursuivre la stratégie de conquête jusqu'à couler son entreprise, mais aussi de risquer alors une attribution du second brevet à un concurrent plus redoutable.

« Ainsi, sans le savoir David Séchard n'existait commercialement parlant, que par un habile calcul de ses concurrents...Les Cointet avaient pour lui des procédés en apparence pleins de droiture et de loyauté; mais ils agissaient, en réalité, comme l'administration des Messageries, lorsqu'elle simule une concurrence pour en éviter une véritable ».

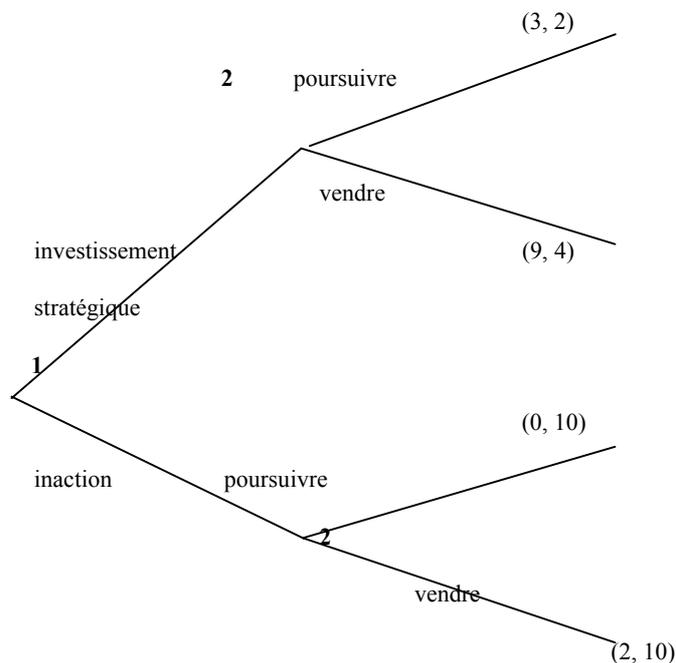
Dans ce jeu de duopole dynamique, on peut trouver un ensemble de stratégies étudiées dans le cadre moderne de l'Organisation Industrielle: défense d'un monopole par gel d'un brevet, puis entrée agressive et déplacement de la position dominante, enfin stratégie de préservation de la domination par « le soutien » d'un concurrent peu efficace.

L'économie polynésienne est riche d'exemples de firmes en position de monopole pur, en position dominante ou dans une structure de petit oligopole, du fait de l'étroitesse même du marché. Il peut s'agir de structures dont l'entrée est fermée par la volonté publique: monopoles de l'électricité à l'EDT, de la poste et des télécommunications à l'OPT. De façon plus générale, il s'agit de situations de monopoles ou oligopoles « naturels », liés à la dimension limitée du marché dans les situations où la production nécessite des coûts fixes relativement importants. Pour donner seulement quelques exemples: la grande distribution est largement dominée par une seule firme; la brasserie de Tahiti domine les marchés de la bière, de l'eau minérale et des boissons gazeuses; la liaison maritime entre Papeete et Moorea a connu une succession haute en couleur de situations monopolistiques ou duopolistiques; sur le marché de la distribution de médicaments au niveau grossiste, deux sociétés se partagent le marché de façon équilibrée, alors que l'entrée récente d'un troisième offreur crée une situation instable, difficile à maintenir sur le long terme. Dans tous ces exemples, on voit que le montant étroit de la demande ne permet pas de soutenir la présence d'un

grand nombre de concurrents, alors qu'il est en général sain d'avoir au moins trois offreurs pour que la concurrence commence à fonctionner efficacement.

Dès lors, hormis le cas des monopoles publics, on comprend que l'occupation de la position dominante « naturelle » donne naissance à toutes sortes de manœuvres stratégiques qu'analyse bien la théorie des jeux: avantage du premier en place, efforts pour élever le coût d'entrée et de fonctionnement des concurrents (y compris lobbying politique), manœuvres stratégiques de dissuasion d'entrée, bluff et distorsion d'information.

A titre d'illustration, voyons comment on peut formaliser dans un jeu très simple la conquête de la position dominante dans la grande distribution par le groupe Louis Wane (les informations sont tirées du magazine *Polynésie Eco*, n°7, 2001). En 1996, l'hypermarché Continent de Punaauia est la propriété du groupe Tracqui. Louis Wane décide de créer un centre commercial de 16000 m² à proximité de Continent, le Shopping Center de Tahiti, devant accueillir un hypermarché Géant Casino de 6000 m². Un terrain est acquis et aménagé à grands frais à cet effet. Mais, finalement, Louis Wane préfère racheter au groupe Tracqui les franchises de Continent et de Champion. Il a donc suffi d'une menace crédible d'implantation d'un magasin concurrent pour que le rachat se fasse à des conditions intéressantes pour l'acheteur. Le jeu peut être décrit par l'arbre suivant.



Les chiffres 1 et 2 en gras sur la Figure représentent les deux nœuds décisionnels de l'arbre décrivant le jeu séquentiel. Les nombres entre parenthèses représentent les gains des joueurs, soit des indices de profit (il s'agit de profits au sens des économistes et non du profit comptable, c'est à dire au-delà de la rémunération du capital incluse dans les coûts; ces profits ne sont pas réels et sont donnés à titre purement indicatif), avec en premier les gains du groupe Wane (joueur 1). En 1, Louis Wane choisit sa stratégie, puis en 2, le groupe Tracqui décide à son tour. Imaginons tout d'abord que le groupe Wane reste inactif à la première étape. Tracqui est alors indifférent entre poursuivre son activité ou vendre à une valeur incluant les rentes monopolistiques futures actualisées. Si l'on suppose que Louis Wane a des talents de management supérieurs à ceux du rival en place, lui permettant d'obtenir des performances plus élevées sur le long terme, et si l'on ajoute l'avantage de l'intégration verticale dans l'approvisionnement en amont, on peut penser qu'un paiement à un niveau légèrement supérieur à 10 aurait suffi à convaincre Tracqui de vendre, Louis Wane pouvant espérer alors quelques profits positifs. Mais on voit bien sur la figure ci-dessus que Louis Wane a intérêt de s'engager dans un investissement stratégique permettant de menacer de façon crédible de s'engager dans une concurrence avec Continent. Même si cette stratégie peut permettre au nouvel entrant d'espérer gagner plus que son concurrent dans le jeu de duopole, elle sert surtout à convaincre le joueur en place de vendre à un prix beaucoup moins avantageux pour lui que dans l'hypothèse précédente: il vend désormais l'accès à des profits actualisés de duopole faible. L'investissement stratégique qui a consisté en l'aménagement du terrain risquait certes d'être perdu (en réalité, il semble que le terrain ait été revendu à bon prix), mais il a permis de faire gagner beaucoup plus sous la forme d'une acquisition facile d'une position de monopole. Evidemment le jeu ci-dessus est une représentation très simplifiée d'une réalité plus complexe, notamment en ce qui concerne les risques d'entrée et de développement d'autres joueurs (voir aujourd'hui l'extension de Tropic devenu Hyper U). Néanmoins les traits essentiels du problème stratégique sont captés par la mise en évidence de l'importance de l'engagement irréversible crédibilisant la menace d'entrée.

Des modèles similaires pourraient être développés pour représenter diverses autres manœuvres oligopolistiques sur les marchés industriels ou de service en Polynésie française. Précisons ici que l'analyse en termes de jeux ne permet pas seulement de rationaliser ex post les choix des décideurs, mais qu'elle peut servir à guider la prise de décision, en codifiant les branches des alternatives stratégiques, surtout lorsque cela est fait en combinaison avec la méthode dite des scénarios qui intègre des éléments d'incertitude structurelle (évolution prévisible des goûts des consommateurs, de la réglementation, de la technologie,... - pour une présentation pédagogique de l'intégration entre théorie des jeux et méthodes des scénarios voir Gertner et Knez, 2000). Enfin, couplée à une analyse empirique approfondie, l'approche stratégique permettrait de trancher entre explications alternatives d'une même réalité. Par exemple, dans le cas de la liaison entre Papeete et l'île de Moorea, il est possible d'interpréter l'alternance de situations de monopole et de situations de duopole (voire d'oligopole à trois) soit comme la preuve de l'existence d'une situation de « monopole naturel » (comme le soutien l'un des opérateurs, voir le magazine Polynésie Eco, n°7

2001 – je remercie mon collègue B. Poirine d'avoir attiré mon attention sur cette interprétation possible de la réalité du marché en question), soit comme celle de l'efficacité de manœuvres stratégiques prédatrices. Seule une étude empirique affinée des conditions réelles d'exploitation permettrait de trancher entre les deux interprétations.

Notons enfin que dans les économies modernes, une réglementation des structures des marchés et des comportements des firmes ayant un pouvoir de marché significatif vient normalement encadrer les stratégies des acteurs privés. Or, en Polynésie française le droit de la concurrence n'est pas applicable comme en France métropolitaine. On ne peut donc pas dire que toute manœuvre stratégique peut être mise en œuvre sans risque pour ses auteurs, mais l'encadrement légal des pratiques et des structures reste très flou en l'état (pour une discussion approfondie de la contrainte légale, voir l'article de Y.L. Sage)

III LE CAS DE LA PERLICULTURE

L'effondrement du cours moyen des perles noires de Tahiti, l'entrée de nombreux petits producteurs et la tendance « naturelle » à surexploiter les ressources communes du lagon (un exemple de « tragédie des communs ») peut être analysée avec succès dans un cadre de concurrence parfaite (Poirine, 2002). Toutefois, la présence de gros producteurs aux côtés d'un grand nombre de petits, la différence des conditions d'exploitation et surtout de commercialisation (intégration en aval dans la joaillerie et la bijouterie) crée la possibilité d'étudier des comportements stratégiques originaux et les différences de succès des uns et des autres.

Un seul exemple de comportement stratégique peut être illustré ici à l'aide d'un modèle simple de jeu, dit « modèle des animaux rationnels » (car le jeu a été expérimenté avec différentes espèces d'animaux; voir par exemple la présentation proposée dans McMillan, 1992, mettant en scène deux cochons). Deux animaux sont dans une salle aménagée de telle sorte que de la nourriture sorte dans un coin lorsqu'un bouton est pressé dans le coin opposé. Un animal est dominant, l'autre est petit et plus faible. L'animal qui presse sur le bouton doit courir à l'autre bout de la pièce afin d'aller chercher sa nourriture, sachant que l'autre peut se contenter d'attendre et obtenir alors un volume plus élevé. Lorsque les deux animaux sont auprès de la source de nourriture, le dominant peut empêcher le plus faible de s'approvisionner. La question est de savoir lequel du dominant ou du faible va aller déclencher le mécanisme.

Quelques données chiffrées peuvent aider à résoudre le problème. Lorsque le bouton est poussé, 6 unités de nourriture sont livrées à l'autre extrémité de la pièce. Si c'est l'animal faible qui actionne le mécanisme, le dominant va tout manger. Dans le cas inverse, le petit a le temps de manger 5 unités avant l'arrivée du dominant. Si, ce qui est improbable, les deux actionnaient ensemble le mécanisme, le petit, qui court plus vite, aurait le temps de manger 2 unités avant l'arrivée du gros. Enfin, l'effort et la course sont coûteux en énergie, soit une déperdition équivalente à 0,5 unités de nourriture. Cette histoire correspond à une situation de jeu à deux joueurs confrontés chacun à deux stratégies: aller actionner le mécanisme (stratégie P pour pousser)

ou attendre à côté de la source de nourriture (stratégie A). La matrice ci-dessous décrit les gains possibles selon les actions choisies; les gains du joueur faible sont inscrits en premier (à gauche) dans chaque cellule.

		Animal dominant	
		Pousser	Attendre
Animal faible	Pousser	1,5; 3,5	- 0,5 ; 6
	Attendre	5 ; 0,5	0 ; 0

La résolution rationnelle de ce problème conduit le joueur faible à attendre et le joueur dominant à aller pousser sur le bouton. Le premier a en effet une stratégie qui s'impose à lui, le choix d'attendre procurant toujours plus que celui d'aller actionner le mécanisme (5 contre 1,5 si le dominant poussait aussi; 0 contre - 0,5 si le dominant se contentait d'attendre). Les animaux manquent certainement de capacités de calcul, néanmoins c'est également au même résultat qu'ils parviennent lors des expérimentations (après quelques essais et tâtonnements bien compréhensibles de leur part).

Il s'agit là d'un comportement classique dans une structure au sein de laquelle les joueurs sont conscients du rôle déterminant joué par le plus fort sur l'issue du jeu, comme par exemple le rôle de l'Arabie Saoudite dans l'OPEP ou celui des Etats-Unis dans l'OTAN. Le jeu dit des « animaux rationnels » (mais il est évidemment applicable aux humains rationnels) révèle clairement pourquoi le joueur dominant doit en quelque sorte « se sacrifier » pour que la structure produise un résultat qui satisfasse les différents acteurs et qu'on appelle une situation d'équilibre, étant entendu que le joueur dominant préférerait évidemment que l'issue lui soit plus favorable.

Au sein des offreurs de perles de Tahiti, le groupe Wan est le joueur dominant. Son poids est tel qu'il exerce à lui seul une influence sensible sur les prix de vente. Se sacrifier pour l'ensemble des producteurs en montrant l'exemple de la réduction des volumes constitue bien le choix rationnel du joueur dominant. Certes, d'autres interprétations ont été données du choix de M. Wan de « mettre en sommeil » ses fermes perlières pendant six mois, notamment celle qui privilégie les difficultés économiques de l'entreprise (voir le magazine Polynésie Eco, n° 8, 2002), mais en tout état de cause, la décision stratégique est conforme au schéma théorique reflété dans le jeu des animaux rationnels. Les appels répétés aux autres perliculteurs pour imiter les restrictions de production sont d'ailleurs restés sans effet.

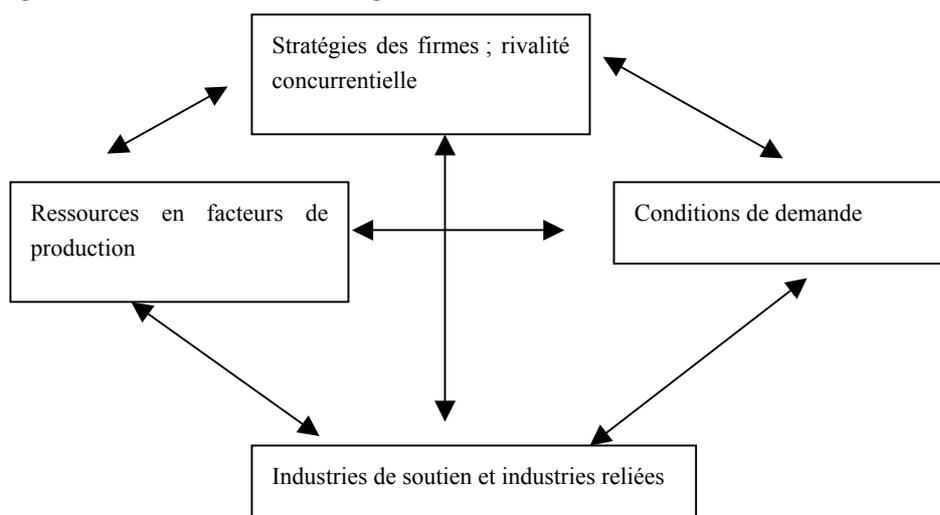
Notons enfin que la théorie des jeux peut être mobilisée avec bonheur pour analyser et discuter des mesures de politique publique applicable à une telle structure de marché. Le cas de la firme De Beers, qui constitue un cas original de management stratégique (souvent examiné dans les ouvrages: voir par exemple Brandenburger et Nalebuff, 1996, ou Ghemawat, 1999) pourrait servir de modèle aux perliculteurs polynésiens. Une organisation pourrait être créée qui servirait

d'intermédiaire entre les producteurs et les acheteurs. Elle serait l'unique société admise à vendre des perles noires de Tahiti. Cela pourrait permettre de rationaliser les ventes, d'assurer que seules les perles de qualité soient vendues officiellement, et finalement de rétablir un niveau des cours assurant la rentabilité et la pérennité du secteur. Cependant la formule présente quelques inconvénients, comme en témoigne les ennuis actuels de la société De Beers avec les autorités antitrust américaines. Cela pourrait cependant être évité dès le départ en obtenant une autorisation des autorités françaises (le marché mondial de la perle étant certainement plus large que celui de la seule perle noire, ce qui par ailleurs limite quelque peu la portée de cette stratégie, mais n'en annule pas tous les bénéfices potentiels). Les problèmes, de nature politique et sociale, de répartition des gains au sein des producteurs pourraient également être traités à l'aide de la théorie des jeux et des modèles dits « principal-agent » (théorie du mandat). L'introduction d'un système de quotas négociables et l'utilisation stratégique des systèmes d'enchères pourraient également être mobilisés efficacement dans ce secteur (voir sur ce point: Afualo et McMillan, 2003, McMillan, 2002, McMillan, 2003).

IV AVANTAGES ET DÉSAVANTAGES COMPÉTITIFS DE LA POLYNÉSIE

Michael Porter soutient dans « L'avantage concurrentiel des Nations » (1990) que l'avantage concurrentiel des firmes trouve son origine dans l'environnement proche de celles-ci. Malgré une aptitude grandissante à développer des activités internationales, les firmes tireraient avant tout leur force du contexte local et national. Porter identifie quatre ensemble de caractéristiques qui constituent un système dont les composantes contribuent collectivement à générer des avantages ou au contraire à nuire aux firmes de tel ou tel secteur industriel ou de service (voir la figure ci-dessous qui représente ce que Porter appelle le diamant de l'avantage concurrentiel). Ces quatre composantes sont les suivantes: dotations en facteurs de production, conditions de demande, présence d'industries complémentaires ou de soutien et finalement les conditions concurrentielles et les stratégies locales des firmes.

Figure 1. Les déterminants de l'avantage national selon Michael Porter



Le premier élément est le plus connu et correspond à l'explication du commerce internationale dite « Heckscher-Ohlin ». Les pays sont diversement dotés en facteurs de production, à la fois du fait de la répartition géographique naturelle et du fait de l'accumulation historique des facteurs ainsi que de leur niveau qualitatif. Selon les secteurs, les firmes vont donc bénéficier de ces dotations nationales pour construire leurs avantages concurrentiels individuels. Le succès des firmes japonaises dans l'industrie automobile ou l'électronique résulte en grande partie du nombre d'ingénieurs par habitant (un des plus élevés du monde dans les années 1950).

Les conditions de demande comprennent le volume, le taux de croissance, mais aussi les goûts des consommateurs locaux et leur degré d'exigence en matière de qualité par exemple.

Le voisinage d'industries complémentaires et de soutien favoriserait le dynamisme des firmes et leurs succès dans le développement international. La mobilité internationale des produits (du fait de l'abaissement des coûts de transport) ne nécessite plus comme au XIX^{ème} siècle par exemple que les producteurs se localisent à proximité des sources de matières premières ou produits intermédiaires. En revanche, il est démontré que des inputs clés, tels que le savoir-faire diffus dans les ressources humaines, ou les réseaux de connaissance peuvent engendrer des effets externes positifs forts sur les entreprises voisines. La bonne cohabitation des industries du cuir et de la chaussure en Italie est considérée comme un facteur de compétitivité de ces industries.

Enfin, l'environnement concurrentiel local rejailit sur la compétitivité des firmes hors de leurs bases. Une saine concurrence, portant en particulier sur la qualité des produits, empêche l'assouplissement et constitue un aiguillon de compétitivité durable. Au contraire, ententes et cartels nuisent à l'avantage concurrentiel, comme l'a bien révélé le cas de l'horlogerie suisse qui a manqué la révolution technologique de la montre à quartz, alors que les producteurs locaux étaient assouplis à l'abri d'un énorme cartel.

Les différents éléments du diamant agissent les uns sur les autres en un système qui vient renforcer l'avantage concurrentiel ou au contraire le saper. La chance intervient aussi dans l'évolution de chaque élément du diamant, de même que les politiques gouvernementales. Ces dernières destinées parfois à soutenir telle ou telle industrie peuvent en contrepartie nuire à d'autres, voire avoir des effets pervers et nuire à l'industrie officiellement soutenue (le cartel des horlogers suisses était protégé par l'Etat lui-même).

L'application du diamant de l'avantage concurrentiel national à la Polynésie ne permet guère d'être très optimiste sur les chances de voir des firmes locales obtenir un avantage concurrentiel significatif au niveau international. La petite taille du territoire signifie une dotation faible en ressources productives: travail, capital, énergie. La demande très faible en volume ne favorise pas le secteur industriel où des effets d'échelle positifs ne pourraient être atteints que grâce à l'exportation immédiate, elle-même défavorisée par l'importance des coûts dus à l'éloignement des grands marchés. La faible présence industrielle crée un élément négatif pour d'autres industries (pas d'activités de soutien). Enfin, les conditions concurrentielles sont mauvaises (cf. ci-dessus section

I). La politique économique, à la fois dans sa composante macro-économique et dans ses éléments de type micro-économique, est peu favorable à l'avantage concurrentiel local, notamment du fait d'une surévaluation importante de la monnaie locale et d'une distorsion du marché du travail en faveur du secteur public et de l'administration, sous l'effet de l'indexation des salaires des fonctionnaires et assimilés.

Il faut cependant noter que les aspects négatifs immédiats peuvent parfois constituer une source d'avantages du fait des réactions humaines aux conditions défavorables: ainsi la Suisse défavorisée par les conditions de transport intérieur du fait des montagnes est devenue le siège de sociétés très compétitives dans le domaine du percement des tunnels; le manque de matières premières et d'espace a favorisé au Japon l'avantage compétitif dans le domaine de la miniaturisation. On pourrait penser que certaines conditions naturelles défavorables des îles du Pacifique en fasse le lieu de sociétés performantes dans le dépassement de ces contraintes.

Mais l'optimisme du côté des dotations factorielles, vient surtout de la présence de ressources naturelles exceptionnelles, en particulier ressources marines (poissons, perles) et beauté des sites qui invitent à un développement des secteurs du tourisme international et de l'exploitation du domaine marin susceptible de constituer un atout important dans l'avenir. Une bonne dotation complémentaire en infrastructures et surtout en capacités d'éducation et de formation des ressources humaines sont de nature à permettre un développement d'entreprises compétitives dans les secteurs en question. Par ailleurs, les nouvelles technologies de l'information abolissant les distances, on peut imaginer que les conditions agréables de vie en Polynésie puissent attirer des activités ne nécessitant pas une proximité particulière avec le marché. De même peuvent se développer des activités récréatives et de repos pour personnes âgées (retraités), un marché en forte expansion dans les années à venir. Enfin les conditions locales de production de quelques produits aux caractéristiques très originales, comme la vanille de Tahiti, devraient permettre le développement d'entreprises spécialisées pouvant aisément bénéficier d'un avantage compétitif naturel.

Au total, le diamant de Porter n'autorise pas un optimisme excessif sur les chances de voir se développer une industrie locale. Il invite cependant tous les responsables des secteurs des services, publics et privés, à coordonner leurs efforts dans l'élaboration de stratégies efficaces pour un développement durable autour des métiers de la mer, des loisirs et du tourisme.

V LA POLYNÉSIE PEUT-ELLE GÉNÉRER DES CHAMPIONS CACHÉS?

Partant d'une approche plus inductive, H. Simon a étudié les secrets de la réussite d'un grand nombre de PME qui, en dépit de leur petite taille et de la faiblesse de leurs moyens, sont leaders mondiaux sur leurs marchés respectifs, détenant des parts de marché pouvant aller jusqu'à 80% à 90%. Parmi un grand nombre d'exemples cités par Simon, on peut citer Matthias Hohner (Allemagne), leader mondial des harmonicas et accordéons (85% du marché); Steiner Optik (Allemagne) qui détient 80% du marché mondial des jumelles militaires; Cray Research (Etats-Unis) leader du marché des super-ordinateurs; ou encore Gallagher (Nouvelle Zélande) leader

mondial des clôtures électriques agricoles. D'autres champions cachés ne parviennent pas à une domination aussi forte de leur marché, mais se caractérisent néanmoins par une rentabilité exceptionnelle. Ces « champions cachés de la performance », comme les nomme Simon ont des caractéristiques communes quelle que soit leur localisation géographique. Les stratégies de ces sociétés sont fondées sur une mise en correspondance originale des ressources internes et des opportunités externes. « Focalisation claire, organisation limitant la distance entre les détenteurs de compétences internes et le client, culture d'entreprises plutôt que de spécialistes, forte valeur ajoutée, souplesse et simplicité de fonctionnement, amélioration continue et motivation des équipes », telles sont les principales caractéristiques des logiques stratégiques à l'œuvre dans l'expérience de ces PME performantes.

L'exemple de ces champions cachés est-il très utile aux PME de Polynésie ? Il est vrai que la grande majorité des entreprises citées par H. Simon concernent des pays européens d'une part, en particulier l'Allemagne, et les États-Unis d'autre part. Cependant les conclusions de l'ouvrage sont claires: il existe des champions cachés dans des régions très diverses du monde: sans se livrer à un recherche systématique l'auteur en a trouvé jusqu'en Afrique du Sud ou en Nouvelle Zélande. De plus, il existe une grande similitude de comportement stratégique chez les champions cachés des divers pays. Ces PME leaders sur leurs marchés respectifs sont souvent localisées en conformité avec la logique du diamant de la compétitivité de Porter: les champions allemands sont par exemple souvent dans les secteurs de la technologie de précision; les leaders mondiaux du ski, Fischer pour le cross-country et Rossignol pour la descente, sont implantés dans des régions alpines (respectivement Autriche et France); Gallagher, le leader néo-zélandais des clôtures se trouve dans un pays où les moutons sont à peu près vingt fois plus nombreux que les humains et où les espaces nécessitent des clôtures. On retrouve donc pour l'application à la Polynésie les problèmes relevés dans la section précédente. On peut ainsi affirmer que, dans un certain sens, le groupe Wan est déjà une entreprise polynésienne leader mondial sur un marché mondial étroit, le marché de la perle noire.

Cependant, le résultat du travail de Simon conduit à relativiser la logique de la compétitivité internationale. Et l'auteur présente une série d'exemples de localisations peu conformes à un principe strict d'avantage concurrentiel national. Il en conclut: « Avec la multiplicité de leurs marchés et de leurs niches, avec l'étendue de leurs compétences et de leurs avantages concurrentiels potentiels, avec leur détermination et leur culture d'entreprise, de nombreux champions cachés pourraient s'établir n'importe où dans le monde industriel et s'y épanouir en conservant leur position de leader ». Certains vont plus loin en ne se limitant pas au monde industriel: « Peter Barth, PDG du leader mondial des produits à base de houblon, pense que sa société pourrait conduire ses activités *pratiquement à partir de n'importe quel endroit du monde* » (souligné par nous) (Simon, 1996, p. 216).

Il serait évidemment exagéré d'en déduire que la Polynésie pourrait aisément devenir le siège de nombreuses PME leaders sur leurs marchés mondiaux. Il faut cependant retenir que les PME

polynésiennes peuvent retirer de nombreux enseignements de l'étude des stratégies des champions cachés. Les leçons qualitatives sur l'importance accordée à la valeur offerte au client, à la fiabilité, aux relations à long terme et à la qualité du service valent tout particulièrement pour les entreprises locales engagées dans les secteurs les plus conformes aux avantages du territoire, c'est à dire les entreprises centrées sur l'exploitation des ressources marines et surtout celles engagées dans les activités de services touristiques et de loisir.

VI CONCLUSION

Les ouvrages de stratégie d'entreprise paraissent essentiellement destinés aux grandes sociétés multinationales et dans une moindre mesure aux PME qui opèrent sur les grands marchés nationaux et internationaux. Les petites organisations animant l'économie polynésienne ne seraient ainsi guère intéressées par les développements de la pensée stratégique moderne. Or, les quelques exemples présentés dans cet article tendent au contraire à prouver que les résultats des travaux les plus récents liant l'approche de la stratégie centrée sur les avantages concurrentiels externes et celle qui fonde l'avantage compétitif sur les ressources et compétences clés des firmes, notamment les applications de la théorie des jeux aux comportements stratégiques d'entreprises sont riches d'enseignement pour les PME et autres organisations polynésiennes. Au-delà de ces exemples descriptifs élaborés a posteriori et qui risquent en l'état d'apparaître comme trop anecdotiques, c'est bien un rôle prescriptif et opérationnel que peut jouer le management stratégique moderne en Polynésie française.

RÉFÉRENCES

- Afualo, V et J McMillan (2003), "Auctions of Rights to Public Property", Working Paper, à paraître dans *The New Palgrave Dictionary of Economics and the Law*, ed P Newman.
- Besanko, D., D. Dranove et M. Shanley (2000), *Economics of Strategy*, New York, John Wiley & Sons.
- Brandenburger, A et B Nalebuff (1996), *Co-opetition*, Harper Collins Business, traduction française: *La Coopétition*, Paris, Village Mondial, 1996.
- Gertner, R et M Knez (2000), « La théorie des jeux en action », dans *L'art de la Stratégie*, (Collection d'articles parus dans Financial Times et Les Echos), Paris, Pearson Education, Village Mondial.
- Ghemawat, P (1991) *Commitment: The Dynamics of Strategy*, New York, Free Press.
- Ghemawat, P (1997), *Games Businesses Play*, Cambridge, MIT Press.
- Ghemawat, P (1999), *Strategy and the Business Landscape, Text and Cases*, Addison-Wesley
- Hamel, G et CK Prahalad (1994), *Competing for the Future*, Boston, Harvard Business School Press.
- McMillan, J (1992), *Games, Strategies and Managers*, New York, Oxford University Press.
- McMillan, J (2002), *Reinventing the Bazaar*, New York, W.W. Norton & Company.
- McMillan, J (2003), "Market Design: The Policy Uses of Theory", Working Paper, GSB, Stanford University.
- Montet, C et D Serra (2003), *Game Theory and Economics*, Londres, Palgrave McMillan
- Poirine, B (2003), "Managing the commons: an economic approach to pearl industry regulation", Document de travail, IRIDIP, à paraître dans *Aquaculture Economics and Management. Polynésie Eco*, n° 7, 2001 et n° 8, 2002.
- Porter, M. (1985), *Competitive Advantage*, New York, Free Press, traduction française *L'avantage concurrentiel*, Paris Interéditions, 1986.
- Porter, M (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, New York, Free Press.
- Prahalad, CK et G Hamel (1990), The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, 68: 79-91.
- Sage, YL (2001), Le Droit de la concurrence en Polynésie Française: Quelques remarques à la lumière des contrats de concessions exclusives, *Droit21*, 2001, ER 056.<http://www.droit21.com>.
- Saloner, G, A Shepard et J Podolny (2001), *Strategic Management*, New York, John Wiley & Sons.
- Simon, H (1996), *Les champions cachés de la performance*, Paris, Dunod.