

**LES DETERMINATIONS DE LA COMPETITIVITE DES ENTREPRISES NATIONALES
DANS LE CADRE DE L'INTEGRATION REGIONALE**

Pr. Déo BANDEREMBAKO

Colloque International

**DEMOCRATIE, BONNE GOUVERNANCE ET DEVELOPPEMENT POUR UNE PAIX
DURABLE DANS LA REGION DES GRANDS-LACS : CONTRIBUTION DES
UNIVERSITES ET DES UNIVERSITAIRES.**

Bujumbura, 18 - 22 mai 1998

INTRODUCTION

Les entreprises sont au cœur de toute croissance économique. Mais les entreprises ne peuvent apporter leur contribution à la croissance et au développement économique que si elles sont compétitives. Une entreprise ne peut être compétitive que si elle s'appuie sur un avantage compétitif qu'elle crée et qu'elle défend en le perfectionnant continuellement.

La théorie la plus classique qui explique la réussite commerciale est celle des avantages relatifs. On attribue à **Adam Smith**, la notion d'avantage absolu, selon laquelle une nation exporte un produit si ses coûts de production sont les plus faibles du monde. **David Ricardo** a affiné ce concept pour le transformer en celui d'avantage relatif, car il admettait que les lois du marché concentraient les ressources d'une nation dans les activités où elle se montrait relativement la plus productive. En d'autres termes, un pays peut continuer d'importer un produit qu'il pourrait produire à faible coût dans la mesure où le pays se montre encore plus productif dans la fabrication d'autres biens. Les avantages absolus et les avantages relatifs sont tous deux nécessaires aux échanges.

Selon **la théorie de Ricardo**, les échanges dépendent des écarts de productivité de la main d'œuvre entre les nations qu'il imputait à des différences inexplicables de l'environnement - ou « climat », -favorisant certains secteurs dans un pays donné.

La version la plus largement acceptée de la loi des avantages relatifs, élaborée à l'origine par **Heckscher et Ohlin**, part du principe que les nations possèdent toutes une technologie équivalente mais sont inégalement dotées en facteurs de production, terres, main d'œuvre, ressources naturelles, capitaux. Selon cette théorie, un pays se spécialise selon son intensité relative en facteurs de production. Pour simplifier, on tient généralement compte du capital et du travail seulement.

Les facteurs sont simplement des ingrédients de base nécessaires à la production. Les nations acquièrent un avantage relatif dans les activités qui utilisent de façon intensive les facteurs qu'elles possèdent en abondance. Elles exportent ces produits et importent ceux pour lesquels elles se trouvent relativement désavantagées par leurs facteurs de production.

Ainsi les pays dotés de main d'œuvre pléthorique et bon marché vont exporter des produits à fort coefficient de main-d'œuvre tel que les vêtements. Les nations riches en matières premières et en terres arables exportent des produits découlant de ces richesses naturelles.

La théorie de l'avantage relatif sur les facteurs de production est attrayante, et les différences nationales en matière de coûts des facteurs ont certainement influencé la structure des échanges dans beaucoup d'industries.

Mais les économistes commencent à penser que l'avantage relatif dû aux facteurs de production ne suffit pas à expliquer la structure des échanges.

On commence à s'apercevoir que les théories des échanges reposant sur les avantages relatifs sont irréalistes dans bon nombre de secteurs. La théorie classique repose sur les postulats suivants: il n'existe pas d'économie d'échelle, les technologies sont partout les mêmes, les produits sont

indifférenciés, l'ensemble des facteurs de production d'une nation reste fixe, et des facteurs comme la main-d'oeuvre qualifiée et les capitaux ne se déplacent pas entre les nations.

Dans la plupart des secteurs, tous ces postulats ne coïncident guère avec les véritables données de la concurrence.

Au mieux, on considère que la loi des avantages relatifs sert surtout à expliquer les tendances générales de la structure des échanges (par exemple, leur coefficient moyen de main d'œuvre ou de capital), et non pourquoi un pays exporte ou importe dans tel ou tel secteur.

La théorie de l'avantage relatif est frustrante pour les entreprises car elle est très éloignée des réalités. En négligeant le rôle de la stratégie d'entreprise (consistant par exemple en l'amélioration technologique ou la différenciation des produits).

L'objectif de cet article est essentiellement d'évaluer la compétitivité des entreprises nationales en utilisant les déterminants identifiés par M. Porter et de montrer comment l'intégration régionale permettrait, moyennant certaines conditions, de développer les avantages compétitifs (à créer) des petits pays comme le Burundi.

Pour ce faire, nous allons successivement :

- i) donner des précisions sur certains concepts qui seront utilisés,
- ii) expliquer le modèle de base des déterminants de l'avantage concurrentiel développé par M.E. Porter et qui servira de toile de fonds à notre exposé,
- iii) évaluer les déterminants de la compétitivité du Burundi (de ses entreprises),
- iv) montrer en quoi l'intégration régionale peut contribuer à stimuler la création et le développement de certains éléments de l'avantage concurrentiel et enfin
- v) dégager les implications pour les entreprises en matière de stratégie et le rôle que l'Etat doit jouer.

I PRECISIONS CONCEPTUELLES.

Pour atteindre un niveau donné de compétitivité l'entreprise doit avoir **un positionnement clair** dans son secteur. Le positionnement correspond aux grandes options de l'entreprise par rapport au marché.

L'élément fondamental du positionnement est **l'avantage concurrentiel**. A long terme, les entreprises ne peuvent l'emporter sur la concurrence que si elle possèdent un avantage concurrentiel durable ¹. D'après M. Porter, il existe deux grands types d'avantage : **l'avantage par les coûts et par la différenciation**.

Bien que ce ne soit pas impossible, disposer des deux avantages - par les coûts et par la différenciation - est difficile ². Opérer un choix, coûte moins cher que chercher à gagner en coûts et en différenciation. Choisir un front ne signifie pas que l'on n'observe pas attentivement l'autre.

¹ M. Porter : l'avantage concurrentiel des nations, intereditions 1993

² M. Porter : l'avantage concurrentiel des nations, intereditions

Un autre critère de positionnement est le **champ concurrentiel**, c'est la **cible** que l'entreprise vise. Ce champ concurrentiel peut être large ou étroit.

Le tableau ci-dessous résume les situations possibles.

Tableau 1 : Matrice des stratégies génériques de M. Porter et cibles visées

Cibles/Stratégies	Domination par les coûts	Différenciation
Cible stratégique large	Leadership par les coûts	Différenciation
Cible stratégique étroite	Focalisation sur les coûts	Focalisation sur la différenciation

Source : Wheelen-Hunger: «Strategic management and Business Policy »Addison-Wesley Publishing Company, Inc, 1995 page 185 citant M.E. Porter dans « The competitive Advantage of Nations » 1990.

Le leadership par les coûts est une stratégie des compétitions centrée sur les coûts bas qui vise un marché large, ce qui exige des économies d'échelle ³, une vigoureuse réduction des coûts par l'effet d'apprentissage et l'effet d'expérience ⁴, un contrôle très serré des frais généraux, une minimisation des coûts dans certains domaines comme la recherche et le développement, la force de vente, la publicité etc... A cause de ses coûts bas, le leader par les coûts est capable de fixer des prix plus bas pour ses produits que ses concurrents et de faire des profits satisfaisants.

Sa grande part de marché donne un grand pouvoir de négociation avec ses fournisseurs parce qu'il achète de grandes quantités. Ses prix bas servent de barrière à l'entrée, car très peu de nouveau entrants sont capables d'affronter le leader.

Fixant les prix à un niveau proche de ses coûts, il met en difficulté ses suiveurs et précipite la sortie des concurrents mal placés en coûts.

La différenciation vise une cible de marché large et implique la création d'un produit ou d'un service unique pour lequel l'entreprise fixe des prix élevés. Ceci peut être associé à un design, une image de marque, une technologie, le service à la clientèle, le réseau de vent etc... Les clients sont très peu sensibles aux variations de prix. La fidélité de la clientèle sert de barrière à l'entrée. Pour faire concurrence à l'entreprise, les nouveaux entrants doivent développer leurs compétences distinctives pour différencier leurs produits.

³ Les économies d'échelle (technologiques) découlent essentiellement du recours à une échelle de production plus importante. On profite des rendements croissants en faisant varier tous les imputs simultanément, a aucun d'eux ne restant fixe

⁴ L'effet d'expérience exprime le fait que les coûts unitaires de production accumulée; il dépend de l'effet d'apprentissage (L'effet d'apprentissage fait strictement référence à l'évolution de la productivité du travail et des coûts de main d'oeuvre en fonction de la seule répétition des tâches), des économies d'échelle et des économies dues à l'introduction de technologies (substitution capital/travail).

La stratégie de différenciation génère des profits plus élevés que la stratégie de domination par les coûts car elle crée de meilleures barrières à l'entrée. Cependant la stratégie de domination par les coûts génère des augmentations de parts de marché.

La focalisation sur les coûts est une stratégie basée sur des coûts bas qui se concentre sur un segment de marché (groupe d'acheteurs ou marché géographique) et vise à servir seulement cette niche, à l'exclusion d'autres. L'entreprise recherche un avantage par les coûts sur ce segment de marché. Cette stratégie est basée sur la croyance qu'une entreprise qui concentre ses efforts peut mieux servir sa cible stratégique très étroite mieux que ses concurrents.

La focalisation sur la différenciation est une stratégie qui vise à la concentration de ses efforts sur un segment de marché (groupe de clients ou marché géographique).

Le segment-cible peut avoir des besoins inhabituels qui ne sont pas encore satisfaits par le système de production existant.

L'avantage de la différenciation se trouve dans **les savoir-faire technologique et les savoir-faire marketing**.

Le premier tente de créer des produits plus attrayants en devançant les concurrents en matière de qualité, d'efficacité, de design et de style. Le second veut créer une image unique pour le produit à travers des efforts de marketing soutenus.

Figure 1 : Source de création de valeur

Source : Tugrul Atevar, Roland Calori : diagnostic et Décisions stratégiques, Dunod, Paris, 1993, page 19.

Les avantages concurrentiels ci-dessus reposent sur des piliers identifiés par M.E. Porter qui sont les déterminants suivant les facteurs, la demande, la stratégie et la rivalité des entreprises ainsi que les industries amont et apparentées.

II. *MODELE DES DETERMINANTS DE L'AVANTAGE CONCURRENTIEL DE M.E. PORTER.*

Le modèle de base des déterminants de l'avantage concurrentiel national est repris et expliqué ci-après.

Figure 2 : Les déterminants de l'avantage national

Source : M.E. Porter. L'avantage concurrentiel des Nations, Inter-Edition, Paris, 1993, page 80.

II.1 Les facteurs

On peut regrouper les facteurs en cinq catégories :

- **Ressources humaines** : Effectifs, qualification et coût (y compris le management) par rapport au volume d'heures et des conditions de travail se situant dans la norme.
- **Ressources physiques** : abondance, qualité, disponibilité, coût de la terre, de l'eau, des minerais, du bois de coupe, etc...
- **Ressources en savoirs** : étendue du savoir scientifique et technique, des connaissances du marché dont dispose le pays. Ces savoirs résident dans les universités, les centres de recherche, les bases de données, etc..
- **Ressources en capital** : volume et coût des capitaux disponibles pour le financement des entreprises.
- **Infrastructures** : type, qualité et coût pour l'utilisateur des infrastructures mises en oeuvre dans le jeu concurrentiel, les systèmes de transport, de communication, le réseau postal, le système de santé, de logement, les institutions culturelles - tous les éléments qui déterminent la qualité de la vie et l'attrait d'un pays en tant qu'endroit où vivre et travailler.

La technologie modifie singulièrement la valeur intrinsèque des facteurs. La disponibilité de tel ou tel facteur n'est pas à elle seule une explication suffisante des performances au plan de la compétitivité ; en effet, la plupart des pays disposent d'un potentiel de ressources peu ou pas exploitées.

En matière d'avantages concurrentiels, ce n'est pas tant la facilité d'accès aux facteurs qui compte mais l'aptitude à les mettre en oeuvre de façon productive.

Notons que les ressources humaines, les savoirs et les capitaux sont par nature mobiles au travers des frontières.

La hiérarchisation des facteurs permet de distinguer deux grandes catégories de facteurs : les **facteurs élémentaires** (ressources naturelles, climat, situation géographique, main-d'oeuvre non qualifiée et moyennement qualifiée, financement à long et moyen terme) et les facteurs complexes (infrastructures de communication et d'échange de données numériques, personnel hautement qualifié tel qu'ingénieurs de grandes écoles et chercheurs en informatique, et instituts universitaires de recherche dans toutes les disciplines de pointe). En fait, rares sont les facteurs de production "naturellement" disponibles. En général, les pays, doivent se les procurer sur une longue période et à force d'investissements.

Les facteurs élémentaires échoient au pays de façon naturelle ou peuvent être obtenus par des investissements privés ou collectifs relativement faibles. Ces facteurs revêtent de moins en moins d'intérêt en matière d'avantage concurrentiels nationaux, si toutefois, il y contribuent, cet avantage sera difficile à préserver sur une longue période.

Il faut souligner qu'une nation doit souvent ses facteurs complexes à des facteurs élémentaires.

La seconde catégorie de distinction entre les facteurs concerne leur spécificité d'emploi. On distingue d'une part les **facteurs non spécialisés** (un réseau routier, un marché financier, une population active suffisamment instruite et bien motivée). Ces facteurs sont susceptibles d'être utilisés par nombre d'industries différentes dans un même pays.

D'autre part, on distingue les **facteurs spécialisés** constitués des individus ayant des compétences spécifiques, les infrastructures particulières, les connaissances dans des domaines précis et tous les autres facteurs ne concernant qu'un nombre limité d'industries, voire une seule.

Généralement, plus les facteurs sont complexes, plus ils sont spécialisés, mais ce n'est pas toujours le cas.

Pour l'acquisition d'avantages concurrentiels, les facteurs **spécialisés** sont des atouts plus déterminants et plus durables que les facteurs non spécialisés. Ces derniers contribuent seulement à générer des avantages relativement sommaires. La majorité d'entre eux est disponible dans de nombreux pays et il est facile, d'annuler, de contourner ou de reproduire les avantages qu'ils ont pu donner.

1.1.2. La demande

Les caractères de la demande intérieure pour bien ou service constituent le deuxième grand déterminant de l'avantage concurrentiel national.

La demande intérieure, par son effet sur les économies d'échelle, a un intérêt statique. La demande module le rythme et la qualité des progrès et des innovations accomplis par les entreprises.

La demande est intéressante entre autres pour deux raisons : la composition de la demande intérieure (la nature des besoins des consommateurs) et le volume de la demande.

Composition de la demande

C'est au travers de la nature et de la variété des besoins des consommateurs que la demande intérieure exerce l'influence la plus importante sur l'avantage concurrentiel. La composition de la demande intérieure détermine la façon dont les entreprises appréhendent, interprètent et satisfont les besoins des consommateurs. Un pays développe un avantage concurrentiel dans les domaines où ses entreprises comprennent mieux et plus vite la demande intérieure que les concurrents étrangers. Une nation obtiendra aussi un avantage concurrentiel si la clientèle domestique oblige les entreprises locales, par une pression plus ou moins forte, à innover plus rapidement et à créer des avantages concurrentiels plus sophistiqués que les concurrents d'autres pays.

Le marché intérieur a un impact considérable sur la capacité des entreprises à appréhender et interpréter les besoins des consommateurs. La première raison relève de **l'attention**. Ce sont les besoins du voisinage immédiat qui sont les plus faciles à percevoir et les moins coûteux à analyser.

Deuxièmement, la proximité et l'identité culturelle étant les meilleurs facteurs de communication, le marché intérieur est le lieu où l'exigence de la clientèle pour l'amélioration de produits sera le plus finement perçu.

Comprendre les besoins exige que l'on ait accès à la clientèle et son environnement. La tâche n'est pas facile avec la clientèle domestique, elle devient plus complexe avec une clientèle étrangère du fait de la longue distance entre la clientèle étrangère et l'entreprise.

Dans sa conception, un produit reflète domestique. La proximité de la clientèle revêt une importance décisive pour l'avantage concurrentiel d'une nation.

Trois caractéristiques importantes sont à considérer : **la segmentation de la demande** ⁵, **des clientèles sophistiqués et exigeantes** ⁶, **l'anticipation des besoins des clients** ⁷.

Volume de la demande intérieure

Pour certains, un marché domestique étendu est un atout parce qu'il procure des économies d'échelle. D'autres y voient une faiblesse, arguant le fait qu'une demande locale limitée oblige à exporter, démarche essentielle au niveau de l'avantage concurrentiel dans les industries globales. (Ex. : la Suisse, la Corée, la Suède ...).

Un marché domestique étendu procure des avantages concurrentiels dans les industries offrant des possibilités d'économies d'échelle ou d'expérience dans la mesure où il incite les entreprises locales à investir dans les moyens de production de masse, dans le développement technique et dans les gains en productivité. Les entreprises globales peuvent vendre sur un grand nombre de marchés. Dès lors, l'investissement dans l'appareil productif à grande échelle ne repose plus sur la seule demande domestique à moins qu'il n'existe, de façon généralisée, des limitations aux exportations. Ex : la Suisse et la Suède ont des entreprises de grande envergure qui se procurent des économies d'échelle à partir de plusieurs marchés étrangers.

La taille du marché intérieur confère un avantage dans la mesure où elle encourage l'investissement et le réinvestissement, autrement dit le dynamisme. Lorsque les entreprises se contentent des vastes perspectives offertes par un grand marché domestique et ne trouvent pas grand intérêt à développer leur chiffre d'affaires à l'exportation la taille du marché intérieur n'est plus dynamisante, mais devient un désavantage.

II.3. Industries amont apparentées

La troisième grand déterminant de l'avantage concurrentiel des nations est l'existence, dans le pays, d'industries amont apparentées compétitives.

A) L'avantage concurrentiel des industries amont

⁵ Les entreprises des pays plus petits ont souvent recours à des stratégies globales de spécialisation, se concentrant sur un même segment sur tous les marchés du monde.

⁶ Le degré d'exigence de la demande intérieure contraint les firmes locales à viser le niveau toujours plus élevé en terme de qualité de produit, de richesse de gamme et de service.

⁷ Le fait que certains besoins soient exprimés par la clientèle domestique avant de l'être par les clientèles étrangères est source d'avantage pour les entreprises locales. La demande domestique anticipe des besoins appelés à se généraliser.

L'existence dans un pays d'industries compétitives procurera des avantages aux industries aval de plusieurs manières.

Les industries aval vont accéder aux inputs offrant le meilleur rapport qualité/prix, et ce de façon efficace, rapide, voire même préférentielle. Cet avantage est néanmoins faible puisque ces inputs sont accessibles facilement par toutes entreprises qui le souhaitent.

Plus significatif que la facilité et la rapidité d'accès est l'avantage que constitue la coordination entre les différentes activités que procure la présence d'industrie amont locale. Les rapports de voisinage offrent énormément d'avantages. Exemple : Pas de coûts liés au stocks puisque pour l'approvisionnement, on applique le système du « juste à temps ».

L'avantage essentiel de la présence locale des fournisseurs se situe surtout au niveau des processus d'innovation et de modernisation. Pour obtenir l'avantage, clients et fournisseurs doivent travailler ensemble.

B). L'avantage concurrentiel des industries apparentées.

La présence d'industries apparentées⁸ conduit fréquemment à l'apparition de nouvelles industries compétitives.

Les entreprises domestiques appartenant à des industries apparentées partagent souvent leurs implantations et nouent souvent de véritables alliances commerciales. Le succès international d'une industrie va également générer une demande de produits et de services complémentaires.

La portée des avantages procurés par les industries amont et apparentées locales reste fonction des autres éléments du « losange » : facteurs complexes, demande intérieure, concurrence au niveau local etc.

II.4. Rivalité domestique des entreprises

Il existe un lien entre l'intensité de la rivalité domestique et la création et la persistance d'un avantage concurrentiel dans un secteur donné. On prétend souvent que la concurrence domestique est un gâchis, parce qu'elle conduit à d'inutiles répétitions des efforts et empêche les entreprises à se procurer des économies d'échelle. La meilleure solution consiste, croit-on, à aider au maximum une ou deux entreprises - qui deviennent alors des portes drapeaux de l'économie nationale - suffisamment grandes et puissantes pour affronter la concurrence étrangère ou pour promouvoir une coopération interentreprises

⁸ On appelle « industries apparentées » celles dont certaines activités figurant dans leurs chaînes de valeurs respectives peuvent être coordonnées ou partagées. Sont également apparentées les industries qui mettent en jeu des produits complémentaires. Ex: Ordinateurs et logiciels. La communauté des activités peut intervenir à diverses étapes: développement de la technologie, production, distribution, marketing etc. Ex: L'industrie des photocopieurs et celle des télécopieurs emploient nombre de composants identiques ; leur distribution et leur entretien peuvent être assurés au travers des mêmes circuits.

Mais l'étude de Porter dans dix pays permet d'émettre des doutes sur la pertinence de ce point de vue. Même s'il s'agit de petits pays comme la Suisse ou la Suède, les nations occupant de positions dominantes abritent souvent bon nombre de vigoureux concurrents domestiques.

Dans la compétition globale, les firmes qui réussissent sont aussi les firmes qui affrontent une âpre concurrence domestique et qui, par là même, sont contraintes de progresser et d'innover. Elles se procurent un gain d'échelle supplémentaire en exportant dans le monde entier.

La rivalité domestique, comme toute concurrence, contraint les entreprises à progresser, à innover, à abaisser les coûts, à améliorer la qualité des produits et les services à inventer des méthodes et des produits nouveaux.

Aguerries par la compétition locale, les meilleures entreprises domestiques se forment les moyens de réussir au plan international. Une entreprise qui n'a pas eu à vaincre de rivalité domestique conséquente parvient rarement à de brillants résultats sur le plan international.

La concurrence nationale annule les avantages dus à la simple localisation géographique - avantages par certains coûts, facilité d'accès au marché ou position préférentielle dans ce marché, proximité des fournisseurs ou disponibilité de certains facteurs que les concurrents étrangers doivent importer.

Si par exemple, dans un pays X, il existe plusieurs concurrents dans une industrie, aucun d'entre eux ne tirera un avantage du simple fait qu'il peut disposer d'une main d'œuvre peu onéreuse ou d'un financement peu coûteux. Les industries nationales vont donc chercher des avantages concurrentiels plus élaborés, et à terme des sources d'avantages plus durablement défendables. L'intensité de la compétition locale contribue à supprimer la dépendance excessive à l'égard des facteurs élémentaires, puisque tous les concurrents domestiques peuvent en disposer.

III. LE BURUNDI ET LES DETERMINANTS DE LA COMPETITIVITE

III.1. Les facteurs

Le Burundi souffre d'un handicap important tant au niveau des facteurs élémentaires (ressources naturelles, situation géographique, main d'œuvre moyennement qualifiée, financement, etc .) qu'à celui des facteurs complexes (personnel hautement qualifié, infrastructures de communication, écoles d'ingénieurs et de techniciens etc. En l'absence totale de facteurs élémentaires, il est d'ailleurs impossible de développer des facteurs complexes.

En ce qui concerne les ressources humaines, le Burundi souffre beaucoup d'un déficit en ressources humaines techniques de tous les niveaux (techniciens et ingénieurs)⁹. Quant aux ressources naturelles et au capital, ils sont très limités.

Dans les économies avancées, les facteurs élémentaires n'ont cessé de perdre en importance en devenant de moins en moins indispensables, de plus en plus disponibles et facilement accessibles sur les marchés internationaux, quelle que soit leur situation géographique. Pour les mêmes raisons, ces facteurs sont moins rémunérés qu'avant.

Les facteurs élémentaires demeurent primordiaux dans les industries primaires ou liées à l'agriculture, ainsi que dans les secteurs peu exigeants au plan des qualifications et des technologies et/ou ces derniers sont facilement mobilisables.

⁹ Nous ne disposons malheureusement pas de données exactes sur le nombre de scientifiques disponible au Burundi

Il faut souligner le caractère passager des avantages uniquement fondés sur des facteurs élémentaires.

Rappelons qu'aujourd'hui ce sont les facteurs complexes qui sont à la base de l'avantage concurrentiel. Aucun avantage d'ordre supérieur - différenciation des produits, monopole - ne peut être obtenu sans eux. Ces facteurs sont plus rares car ils exigent un effort d'investissement en équipement et en formation important et prolongé dans le temps.

En fait, les facteurs complexes sont organiquement liés à la conception et au développement des produits et des processus de production de l'entreprise, ainsi qu'à son aptitude à innover.

Les facteurs les plus complexes et les plus spécialisés, du plus haut intérêt pour l'acquisition d'avantages concurrentiels majeurs et durables sont des ressources créées.

Parmi les mécanismes générateurs de facteurs citons l'enseignement public et privé, la formation professionnelle, les instituts de recherche publics et privés.

Un avantage concurrentiel peut être la conséquence d'un handicap au niveau de certains facteurs.

Dans la réalité, l'abondance ou le faible coût d'un facteur sont fréquemment une cause d'inefficacité dans le déploiement qui en est fait.

A l'inverse, l'existence de handicaps au niveau des facteurs *élémentaires* - pénurie de main d'oeuvre, rareté des matières premières sur le sol national, rudesse du climat - dynamise une innovation compensatrice de ces handicaps.

A long terme, l'avantage concurrentiel de l'entreprise se trouvera renforcé et plus facile à préserver. Ce qui constitue un handicap dans une vue rigide de la concurrence devient un avantage dans une optique plus dynamique.

L'innovation est souvent un moyen de contourner, d'éliminer ou de réduire le besoin de facteurs, particulièrement en besoins de facteurs élémentaires et non spécialisés comme les personnels semi-qualifiés ou les matières premières.

Le Burundi qui est enclavé et qui est soumis régulièrement à l'embargo doit se montrer innovateur au niveau des moyens logistiques.

Le Burundi dépourvu de main d'oeuvre qualifiée peut l'acquérir sur les marchés extérieurs, asiatiques, par exemple.

L'innovation trouve souvent sa source dans le besoin de compenser une faiblesse que dans la volonté d'exploiter une force. En effet, un handicap au niveau d'un facteur donné engendre des goulots d'étranglement repérables, fait percevoir des menaces précises et fournit des objectifs clairs à celui qui veut améliorer sa position concurrentielle. Les handicaps incitent ou contraignent les entreprises d'un pays à trouver des solutions.

III.2. La demande

Les aspects de la demande burundaise analysés sont la composition et le volume.

La composition de la demande

De façon générale, on peut dire que la demande intérieure burundaise n'est pas exigeante en terme de qualité et cela pour la simple raison qu'elle ne peut pas payer cette qualité à cause des contraintes d'ordre financier.

Le degré d'exigence de la demande intérieure contraint les entreprises locales à viser le niveau toujours plus élevé en terme de qualité de produit, de richesse de gamme et de service.

Lorsque cette exigence est faible, il n'existe pas cette pression permanente pour améliorer la qualité des produits. C'est le cas pour le Burundi.

Le volume de la demande intérieure

Le marché intérieur est très étroit parce que les revenus sont très bas comme le montre l'évolution du PNB par habitant de 1990 à 1996.

Tableau 1 : Evolution du PNB par habitant (en Fbu) de 1990 à 1996

Année	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
PNB par habitant au prix courant	36.673	37.220	39.750	39.350	41.630	45.966	45.966

Source - Base de données DHD

En valeur réelle le revenu ci-dessus est nettement faible à cause du taux d'inflation qui dépasse les 25% ces dernières années.

Le rapport National sur le Développement humain 1997 montre qu'au Burundi, « 35% de la population rurale en 1990 et 32,42% de la population de la ville de Bujumbura la même année vivait en dessous du seuil de Cette situation s'est détériorée et en 1996, on estimait que 57,4% de la population rurale pauvreté ¹⁰, vivait en dessous du seuil de pauvreté, ce qui contribue de faire passer de 43,5% en 1990 à 62,5% en 1996 la population totale dans cette situation » ¹¹. L'étroitesse du marché intérieur peut également être illustrée par la population active dans le secteur moderne ¹².

Tableau 2 : Population active dans le secteur moderne.

Population active	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
Secteur public	28.769	29.392	29.997	30.586	31.158	31.716	32.260
Secteur parapublic	22.052	22.455	22.907	23.408	23.953	24.562	25.218
Secteur privé	27.560	28.065	28.629	29.255	29.944	30.698	31.518
Total	78.381	79.912	81.533	83.249	85.055	86.976	88.996

Source: Base de données DHD, 1997

Le Nombre de personnes touchant régulièrement un revenu ne représente moins de 5% de la population en âge d'activité, ce qui montre la faiblesse de la demande effective burundaise.

III.3. Industries amont et apparentées

¹⁰ Le seuil de pauvreté se situe à 17.979 Fbu par an pour le milieu rural et à 46.184 Fbu pour la ville de Bujumbura en 1990. La norme internationale est d'un revenu journalier de 1 Dollar US.

¹¹ Rapport National sur le Développement Humain 1997- Burundi, Ministère de la Planification du Développement et de la Reconstruction et PNUD, non encore publié.

¹² Les données sur le secteur non structuré ne sont pas disponibles

Le quasi - inexistence d'industries amont et apparentées est traduit dans le tableau d'échange inter-industriels (TEI) à travers les coefficients techniques (parts de consommations intermédiaires d'une branche d'activité par rapport à sa production). Les coefficients techniques entre branches sont repris ci-après.

Tableau 3 : Coefficients techniques entre branches

	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9	B10	B11	B12
B1	0.0430 0	00	0.5889 1	0	0	0.0056 4	0.0251 3	0.0088 3	0.0039 2	0.0706 2	0.0015 3	0.0313 8
B2	0	0	0	0	0	0	0.3224 0	0	0	0	0	0
B3	0.0005 1	0	0.0021 2	0	0	0	0	0.0093 9	0.0186 3	0.0314 2	0	0.0014 8
B4	0	0.0003 5	0.0003 3	0	0.0065 6	0.0384 2	0.0055 5	0.0387 8	0.0019 3	0.0015 6	0.0050 0	0.0084 1
B5	0.0001 6	0.0137	0	0	0.0009 6	0.0067 5	0.0066 6	0.0033 2	0.0399 8	0.0415 4	0.3587 5	0.0166 6
B6	0.005	0	0	0.0045 9	0	0.0063 8	0.0186 4	0	0.0631 1	0.0066 7	0.0058 9	0.0210 8
B7	0.0000 7	0	0	0	0	0	0.0212 2	0.0988 3	0	0.0152 7	0.0053 5	0.0046 3
B8	0.0000 4	0	0.0016	0	0	0.0005 2	0.0015 3	0.0190 5	0.0081 3	0.0084 9	0.0009 3	0.0082 2
B9	0	0	0	0	0.0010 6	0.0021 7	0.0006 2	0.0017 6	0.0365 8	0	0.0067 4	0.0300 1
B10	0.0001	0	0.0074 7	0.0006 0	0	0	0.0005 3	0	0	0.0061 0	0	0.0024 2
B11	0.0008	0.0026 3	0.0025 1	0	0.1300 2	0.0618 2	0.0357 2	0.0982 3	0.0935 2	0.0517 0	0.1468 2	0.0636 4
B12	0	0	0	0.0514 7	0	0	0	0	0	0	0	0
Import	0.0023 7	0.0063 4	0.0026 7	0.1637 2	0.4063 6	0.5142 8	0.1572 1	0.2957 6	0.3841 8	0.0557 3	0.1221 5	0.1853 8

Source: Ngaruko F., L'économie Burundaise dans la problématique du système productif, 1991, page 87.

Liste des branches d'activité

- BI: Agriculture vivrière
- B2 : Agriculture d'exportation
- B3 :Artisanat
- B4: Mines et Energie
- B5: Industrie mécanique
- B6: Industrie chimique et matériaux de construction
- B7: Industries agricoles et alimentaires
- B8: Autres industries
- B9 :Construction moderne
- B10 : Services traditionnels
- B11: Services modernes

B12 : Services publics et Institutions Publiques Sans But Lucratif (IPSBL).

Comme les coefficients techniques sont proches de zéro, cela traduit l'inexistence sur le territoire national d'industries amont et apparentées ; ce que les économistes appellent des branches à effet d'entraînement ou branches motrices pour la croissance économique. Les entreprises sont orientées vers les consommations intermédiaires importées.

III.4. La rivalité domestique

La concurrence entre les entreprises d'une même branche existe mais n'a pas la caractéristique de contraindre les entreprises à innover, à baisser les coûts ou à améliorer la qualité du produit ou du service, à inventer des méthodes et des produits nouveaux.

Cette rivalité existe entre les petites entreprises tandis que les grandes entreprises sont en situation de monopole. Le dynamisme qui peut provenir de la rivalité est de ce fait inhibé. La plupart des entreprises du Burundi sont des systèmes en impasse concurrentielle caractérisés par le fait que les produits ou les services offerts sont banals, les sources de différenciation faibles ou rares. La lutte concurrentielle est alors fondée sur les prix.

Une vision à court terme et centré sur le territoire national est pessimiste. Pour le long terme, l'espoir se trouve dans l'intégration régionale bien qu'elle comporte aussi des risques ¹³.

IV. L'INTEGRATION REGIONALE ET LE DEVELOPPEMENT DES AVANTAGES CONCURRENTIELS DES ENTREPRISES NATIONALES.

Il existe plusieurs choix possibles des modes d'organisation des relations économiques extérieures. Les pays en voie de développement en général et le Burundi en particulier ont le choix entre quatre "modèles" de développement des échanges extérieurs: la croissance par les exportations de biens primaires, l'exportation des biens manufacturés sur les marchés extérieurs particulièrement dans les pays industrialisés, l'industrialisation du marché intérieur et enfin intégration régionale.

IV.1. La croissance transmise par l'exportation de biens primaires

Le modèle de la croissance par exportation des biens primaires trouve des limitations à cause de trois fatalités :

- a) La disparité dans la croissance des demandes de produits primaires et de produits industriels. Beaucoup de matières premières trouvent des produits de synthèse substitués.
- b) La différence de comportement des produits primaires et industriels. Les prix des produits primaires connaissent des fluctuations très importantes, ce qui n'est pas le cas pour les produits industriels ou les services que les PVD acquièrent qui augmentent de façon constante.
- c) Les transferts des gains en productivité.

Le mécanisme, échange de biens primaires contre biens industriels, paraît aboutir à concentrer les gains en productivité au seul profit des pays industrialisés. D'un côté, celui des PVD, les gains en

¹³ Parmi ces risques, citons l'inégalité de partage des gains et la domination politique

productivité se traduisant par des baisses de prix ou par la modération de la hausse, de l'autre, celui des pays industrialisés, les rigidités diverses (action des syndicats, ententes de producteurs, protection sociale ...) empêchent que les améliorations de la productivité ne réagissent sur les prix.

IV.2. L'exportation sur les marchés extérieurs des pays avancés

Cette perspective est séduisante. Elle devrait aboutir à spécialiser les pays avancés dans la fabrication de biens très élaborés (équipements, électronique, chimie, ...) alors que les PVD se substitueraient aux vendeurs de produits semi-ouvrés ou de biens manufacturés de fabrication simple.

Cette politique risque de se heurter à trois barrières. La première est celle que vient les récriminations les plus vives des PVD, est celle du traitement à l'entrée des pays industrialisés.

Ce traitement n'est pas particulièrement clément (introduction de multiples droit et taxes à la consommation qui frappent les produits de PVD).

La deuxième barrière est constituée par la pénalisation psychologique, que, à tort ou à raison, les consommateurs et utilisateurs continueront à attacher à ces biens ¹⁴.

La troisième barrière est constituée par une érosion éventuelle de leur demande sur ces marchés traditionnels comme c'est le cas pour les produits primaires (existence de produits de substitution).

Il existe une troisième voie : l'industrialisation du marché intérieur.

IV.3. L'industrialisation du marché intérieur

L'accent serait mis ici sur le marché intérieur que sur les échanges extérieurs pour promouvoir la croissance. Il s'agirait plutôt de promouvoir un vaste ensemble d'activités, en faisant démarrer en même temps un nombre important d'unités de production. L'investissement, au lieu d'être concentré sur quelques points privilégiés, serait affecté à tout un ensemble de projets qui se créeraient mutuellement un marché et se soutiendrait les uns les autres, vérifiant en quelque sorte ainsi la loi de Say, selon laquelle l'offre crée sa propre demande. A la base de cette conception qui débouche sur le schéma de la croissance balancée au sens de diversifiée, on trouve une double idée. Celle de la possibilité de tirer partie de l'interdépendance des activités sur le plan horizontal et, liée à la précédente, celle de créer un marché intérieur qui n'existait pas en faisant démarrer en même temps toute une série d'activités.

Le secteur extérieur n'aurait ici qu'un rôle second. Cette politique de croissance diversifiée impliquerait seulement en effet celle de « remplacement des importations », la production nationale devant se substituer peu à peu à l'importation faite à l'étranger, l'exportation des biens manufacturés ne devrait intervenir qu'une fois que le pays, aura atteint un niveau minimum de croissance du marché intérieur. la base de prospérité de beaucoup de pays a d'abord été leur propre marché intérieur.

Cependant, outre le fait qu'il faudrait trouver le capital nécessaire à ces multiples projets mis en oeuvre simultanément, et qu'on l'on priverait des économies de dimension et des économies externes de l'interdépendance verticale (amont et aval), il n'est pas assuré que cette approche aboutisse à créer un marché qui est à l'origine tout à fait insuffisant comme c'est le cas pour le Burundi.

¹⁴ Le Japon a mis beaucoup de temps pour franchir cette barrière.

Aucun des trois modes d'organisation des relations économiques extérieures ne paraissant susceptibles de procurer le changement nécessaire au rythme de croissance du Burundi, on peut se demander si la solution ne doit pas être cherchée dans la **régionalisation**.

IV.4. La régionalisation ou l'intégration régionale.

Cette solution doit permettre de rendre plus rémunératrice l'exportation des biens primaires, favoriser l'industrialisation en donnant aux produits manufacturés du Burundi un marché qui ne soit pas mis en question soit par des préjugés psychologiques défavorables des acteurs, soit par des restrictions à l'entrée des marchés des pays industrialisés.

Pour atteindre cet objectif, l'unique solution est celle de l'industrialisation recherchée non pour les marchés des pays industrialisés, mais au niveau de ceux de la région.

"La régionalisation est une volonté de substituer la région (multinationale) à la nation comme cadre de spécialisation, fondée sur l'étroite association de la mise en place de l'Union douanière et de la recherche systématique de coproduction entre pays géographiquement proches" ¹⁵.

Le grand marché constitué par la régionalisation ne garantit pas l'industrialisation. L'atout principal de la régionalisation est constitué **par le changement de dimension du marché**. Cette dimension n'est pas constituée à titre principal par le chiffre de la population ; l'élément constitutif le plus important de la dimension est le PNB du pays considéré.

Toutefois la définition d'un marché doit aller au-delà du PNB et inclure des éléments non négligeables comme la distance (les coûts du transport peuvent diminuer la dimension réelle du marché, exemple: Zaïre, Tanzanie ...) et la diversité des goûts, inclure la répartition du revenu ou mieux la dispersion du revenu par rapport à la moyenne. L'inégalité de la répartition, surtout pour certaines catégories de biens (les biens de consommation notamment), peut aller dans le sens de la diminution de la dimension.

Le Burundi trouvera dans la régionalisation un moyen permettant de compenser en extension, la très faible intensité de son marché en passant d'un micro-marché à un ensemble qui est un multiple de ce micro-marché. L'addition d'un grand nombre de produits et de revenus individuels, même de faible niveau devrait conduire à des quantités agrégées satisfaisantes.

La régionalisation devrait théoriquement apporter des améliorations de la productivités et des abaissements des coûts importants. Le simple fait d'avoir accès au marché régional ne garantit pas automatiquement le succès car les entreprises nationales et étrangères se trouvent en concurrence très acharnée.

Pour être compétitives sur les marchés régionaux, les entreprises burundaises qui sont pour la plupart des PME, doivent s'appuyer sur les déterminants de la compétitivité exposés pour créer des avantages concurrentiels. Les entreprises elles-mêmes et l'Etat ont un très grand rôle à jouer.

V. LES IMPLICATIONS POUR LES ENTREPRISES ET POUR L'ETAT

Dans la concurrence internationale, ce sont les entreprises, et non les pays qui sont sur la ligne de front. A terme, l'avantage concurrentiel tient à l'étroite conjugaison du cadre national qui doit être

¹⁵ Henri Bourginat : les marchés des PVD, Librairie Droz, Genève, 1968

propice et de la stratégie de l'entreprise. Si le cadre d'un pays crée des conditions propices au gain d'avantages concurrentiels, c'est aux entreprises de saisir des opportunités.

V.1. La stratégie de l'entreprise

Pour être compétitives, les PUE du Burundi doivent prendre l'une des directions suivantes tant au niveau du marché local que régional ¹⁶ : la focalisation sur les coûts ou la focalisation sur la différenciation.

La focalisation sur les coûts

Un telle direction implique que la PME recherche sa base de compétitivité autour de coûts inférieurs, particulier en utilisant des technologies simples, accessibles et peu turbulentes. la compétitivité par les coûts s'obtient alors par les économies d'échelle et les effets d'expérience, par une bonne négociation avec les fournisseurs et les clients, ce qui suppose des relations étroites, avec ces partenaires. Le risque ici est de se heurter aux effets de dépendance soit de gros fournisseurs ou de gros clients ou les deux.

Même exploitant le marché régional, les entreprises burundaises devraient rester de dimension moyenne à cause des contraintes de marché et de capitaux entres autres.

La petite taille n'est pas incompatible avec les économies d'échelle. Deux explications ont avancées.

La première explication est fournie par la théorie classique des rendements d'échelle. Les PNOE sont confinées aux secteurs où les économies d'échelle sont acquises dès la petite dimension, c'est-à-dire que la taille techniquement optimale de la firme est relativement faible.

L'autre explication est fournie par L.M. Scherer ¹⁷ dans son étude sur la dimension optimale de l'unité de production. Cette explication repose sur la **théorie de l'échelle optimum - minimum** qu'il définit comme « **l'unité la plus petite possible, dont les coûts unitaires sont au minimum ou s'en rapprochent à tels point que les économies d'échelle non exploitées sont considérées comme négligeables** ». Cette échelle optimum-minimum (BOM) représente donc la plus petite taille acceptable pour une entreprise qui ne désire pas s'écarter, dans une proportion significative, de l'efficacité liée à la grande dimension.

Elle lui permet de bénéficier de coûts moyens de production très similaires à ceux d'une entreprise ayant acquis sa dimension optimale selon les normes classiques de la théorie des économies d'échelle.

Graphique 1. : Echelle optimum-minimum et courbe de coût moyen de production à long terme.

¹⁶ Il faut remarquer que les entreprises burundaises n'ont pas de stratégie explicite claire ; or à part le hasard, la stratégie explique en grande partie pourquoi une entreprise réussit ou échoue.

¹⁷ L.M. Scherer, The Economics of Multiplan Operations : An International Comparaison Study, New York, 1975, page 79.

Source: L.M. Scherer, op.cit.

Sur le graphique, on remarque que l'EOM est atteinte en produisant une qualité nettement inférieure à celle de l'entreprise qui opérerait à la dimension optimale. Dès lors une entreprise de taille petite ou moyenne peut disposer de performances fort similaires à celles de grandes entités ayant la dimension optimale puisque, à partir de l'EOM, toute augmentation de dimension ne diminue le coût unitaire de production que dans une mesure extrêmement faible.

Cette stratégie présente l'avantage de proposer des produits à la portée d'une grande partie de la population dont on sait que le revenu est bas mais elle est néanmoins très fragile du fait que les barrières à l'entrée sont très faibles. Dans la mesure où l'avantage concurrentiel tient à des facteurs élémentaires, à des processus de production n'impliquant que peu de technologie sophistiquée, l'avantage concurrentiel est facile à reproduire par la concurrence. En général, la capacité de l'avantage est fonction du niveau des ressources humaines disponibles et de la capacité technique interne. Pour préserver un avantage, l'entreprise doit investir sans relâche dans le capital humain et matériel et évoluer en permanence.

La focalisation sur la différenciation.

Cette stratégie implique une expertise particulière, qui touche à la conception des produits, à la technologie (procédé et processus), au marché. Cette stratégie est particulièrement opportune pour les produits impliquant une technologie d'une certaine complexité, peu accessible et turbulente.

Cette direction présente des conséquences bénéfiques : forte rentabilité, fort taux de croissance etc. Mais, comme dît plus haut, elle exige beaucoup de compétence tant sur le plan de ressources humaines que sur le plan technologique, lesquelles n'existent pas encore au Burundi. L'Etat doit s'impliquer fortement pour créer les bases de compétitivité des entreprises de son pays, particulièrement celles qui mènent à la différenciation.

VI.2. L'action de l'Etat

Un gouvernement ne maîtrise jamais un avantage concurrentiel, il ne peut qu'exercer une influence. L'objectif essentiel d'un gouvernement est d'instaurer un environnement permettant aux entreprises d'enrichir leurs avantages concurrentiels. Ce sont les entreprises qui se concurrencent, et non les pays. C'est aux entreprises nationales de créer et de préserver les avantages concurrentiels face à la concurrence.

L'Etat doit intervenir dans la création des facteurs. La création des facteurs (ressources humaines qualifiées, connaissances scientifiques fondamentales, information économique, infrastructures) et leur enrichissement sont parmi les fonctions premières de l'Etat. Le niveau minimum de qualité des facteurs requis au plan régional monte et le simple fait d'être alphabétisé ne suffit plus.

On considère généralement l'Etat comme principal moteur de la création des facteurs. C'est lui qui assume la responsabilité de facteurs primordiaux comme l'enseignement primaire et secondaire, l'infrastructure de base, la santé etc... Le rôle de l'Etat dans la création des facteurs dans ces domaines est justifié par des externalités, car l'économie en général retire de ces investissements un bénéfice supérieur à celui que pourrait en retirer un investisseur privé. L'action de l'Etat n'est appropriée que

dans les domaines non spécialisés, or les facteurs essentiels de l'avantage concurrentiel sont complexes et spécialisés. L'essentiel de la création de facteur revient aux entreprises, aux centres de recherches, aux universités, etc...

L'Etat doit intervenir par l'enseignement et la formation pour conquérir des avantages concurrentiels plus sophistiqués. Un pays ne peut s'enrichir que si le niveau de qualité des ressources humaines augmente régulièrement. Pour améliorer la productivité, il faut des ressources humaines bien qualifiées.

L'enseignement et la formation sont sans doute le levier le plus puissant à long terme que les gouvernements puissent actionner afin d'enrichir les entreprises. Faire progresser le système éducatif doit être une priorité, un impératif économique et pas seulement une question de justice sociale. Cette condition nécessaire, n'est pourtant pas suffisante ; l'Etat doit élaborer des politiques liant le système éducatif aux entreprises et encourageant ces dernières à investir dans la formation.

A côté de la formation, il existe un autre facteur critique : la maîtrise de la science et de la technologie. Le retard pris par les pays comme le Burundi est très grand. L'innovation technologique, la création et la commercialisation de nouvelles technologies constituent un processus long, coûteux et risqué. Par ailleurs, les techniques ne sont pas des marchandises mobiles et neutres. Les détenteurs de technologie n'ont jamais été enclin à céder facilement leur connaissances ni leur savoir-faire. De ce fait, la technologie n'est pas un bien "libre", il faut que les entreprises et l'Etat s'investissent beaucoup dans la maîtrise de la technologie dont on sait qu'elle permet de valoriser les facteurs élémentaires.

Conclusion

Les entreprises du Burundi sont confrontées à des difficultés de compétitivité sur le marché local et sont absentes sur les marchés extérieurs car elles ne disposent d'aucun des déterminants de l'avantage concurrentiel (facteurs, demande, entreprises amont et apparentées, rivalité domestique). Ces déterminants interagissent et se renforcent mutuellement positivement ou négativement.

Pour sortir du cercle vicieux, les entreprises doivent opter pour une stratégie claire orientée soit vers la focalisation sur les coûts, soit vers la différenciation et se tourner vers les marchés régionaux. L'étroitesse du marché domestique les y oblige.

Pour atteindre cet objectif ambitieux, l'Etat et les entreprises doivent agir ensemble en procédant par étape.

La première étape consisterait à perfectionner les facteurs élémentaires (formation du personnel qualifié, acquisition de ressources naturelles dans la sous-région).

Durant la seconde étape, l'effort serait concentré sur l'absorption et l'amélioration des techniques étrangères (recherche de maîtrise de la technologie et des méthodes étrangères pour arriver à concevoir ses propres produits. En même, on chercherait à complexifier les facteurs élémentaires et à créer des infrastructures modernes dans tous les domaines.

A la troisième et dernière étape, on mettra à l'oeuvre tous les déterminants par l'innovation. Il ne s'agit plus de s'approprier et d'améliorer les techniques d'autres pays mais d'en créer également.

Comme on peut s'en rendre compte, ce programme exige beaucoup de volonté et un effort soutenu d'investissement tant par les entreprises que par l'Etat. "*Ushaka umubira abira akuya*".

Bibliographie

1. L.M. Scherer, The Economics of Multiplan Operations : An International Comparaison Study, New York, 1975.
2. Henrei Bourginat, Les marchés communs des PVD, Librairie Droz, Genève, 1968
3. M.E. Porter, L'avantage concurrentiel des nations, interedition, 1993
4. Richard Arena, traité d'Economie Industrielle, Economica, 1991.
5. Beat Burgenmeier, Analyse et politique économiques, Economica, 1985.
6. Tugrul Atamer et Roland Calori, Diagnostic et Décision stratégiques, Dunod, 1993
7. Wheelen-Hunger, Strategic management and Business Policy, Adison-Whesley Publishing Company Inc, 1995.