

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Université Abou Bekr Belkaid  
Tlemcen Algérie



جامعة أبي بكر بلقايد

تلمسان الجزائر

## Faculté des Sciences Economiques, de Gestion et des Sciences Commerciales

École doctorale management des hommes et gouvernance des entreprises

Mémoire pour l'obtention d'un diplôme de magister  
Option : Gestion des ressources humaines

### THEME

***LE CHOIX STRATEGIQUE ET L'AVANTAGE  
CONCURRENTIEL DE L'ENTREPRISE***

Présenté par l'étudiante:

Mme. Chemma Nawel

Sous la direction du :

Dr. KARZABI Abdelatif

### **Jury**

President	Pr. Bendiabedellah Abedeslam	Université de Tlemecen
Encadreur	Dr. Kerzabi. AbdelAtif	Université de Tlemecen
Examineur	Dr. Taouli Mustapha	Université de Tlemecen
Examineur	Dr. Charif Mustapha	Université de Tlemecen

Année Universitaire : 2010-2011

# Dédicace

*Je dédie ce fruit de mes efforts :*

*A mes parents, pour leurs encouragements, et leurs sages conseils.*

*A mon mari que dieu le protège ou j'ai trouvé l'appui nécessaire tout au long de ce travail.*

*A mon fils que dieu éclaire son chemin.*

*A mes beaux-parents.*

*A ma belle-sœur.*

*A mes frères.*

*A mes belles sœurs.*

# Remerciement

*Je tiens à remercier d'abord du fond du cœur mon dieu qui m'a donné la force pour terminer ce modeste travail.*

*A l'issue de ce travail, je tiens à exprimer ma gratitude, ma profonde reconnaissance et mon respect à mon encadreur « Dr.Kerzabi.AbdelAtif » pour ses orientations et ses encouragements et ses précieux conseils dans l'accomplissement de ce travail.*

*Mon vif remerciement va en particulier au professeur BENDIABDELLAH Abedeslam à qui revient le mérite de l'ouverture de l'école doctorale qui constitue en lui-même un atout considérable dans le cycle de la poste graduation.*

*Je remercie également l'ensemble de nos enseignants de l'école doctorale Management des Hommes et Gouvernance des Entreprises chacun dans son domaine de compétence.*

*Mes remerciements vont aux membres du jury pour leur participation et les remarques qu'ils veulent bien formuler sur la qualité et les insuffisances de ce travail.*

*Les responsables et les personnels de l'entreprise Grand Moulin Dahra pour l'aide et le soutien que j'ai eu pendant la période de stage.*

*Tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce mémoire.*

### **Résumé :**

Cette étude vise à montrer comment le bon choix de la stratégie permet à l'entreprise l'acquisition et le développement d'un avantage concurrentiel distinctif et durable sur l'ensemble des concurrents. Et on a expliqué que le choix de la stratégie nécessite à l'entreprise de passer sur des étapes stratégiques qui fournissent les guides principales pour faire des choix stratégiques irréversibles.

Nous avons consacré la partie pratique pour une étude de cas dans une entreprise Algérienne les « Grands Moulins de Dahra » situé dans la région de Mostaganem ou on a essayé de comprendre ses bases stratégique à travers l'étude de ses forces et ses faiblesses ainsi les opportunités et les menaces qui pèsent sur elle, et on a analysé son avantage concurrentiel à travers l'analyse des stratégies mené par elle et ses perspectives de développement.

**Mots clés :** Stratégie, avantage concurrentiel, choix stratégique, étapes stratégique.

### **Abstract:**

This study aims to show how good the choice of strategy allows the company's acquisition and development of a distinctive and sustainable competitive advantage over all competitors. and it was explained that the choice of strategy requires the company to spend on strategic milestones that provide the main guide for making strategic choices irreversible.

We spent the practical part for a case study in the Algerian company « Great Mills Dahra » located in the region of Mostaganem, we tried to understand its strategic bases through the study of its strengths and weaknesses, opportunities and threats facing it, and analyzed its competitive advantage through policy analysis conducted by it and its development prospects.

**Keys words:** Strategy, competitive advantage, strategic choice, strategic steps.

### **الملخص:**

تهدف هذه الدراسة إلى إظهار كيف أن الاختيار الجيد للإستراتيجية يمكن المؤسسة من اكتساب وتطوير ميزة تنافسية متميزة ومستدامة على جميع المنافسين. كما شرحنا أن اختيار الإستراتيجية تتطلب من المؤسسة المرور على مراحل إستراتيجية التي تزودها بالمعلومات الأساسية لإتخاذ قرارات إستراتيجية نهائية.

لقد خصصنا الجزء التطبيقي لدراسة حالة في مؤسسة جزائرية "المطاحن الكبرى للدهرة" الواقعة بولاية مستغانم أين حاولنا فهم أسسها الإستراتيجية عن طريق تحليل نقط قوتها وضعفها والفرص والتهديدات المعرضة لها، كما حللنا ميزتها التنافسية عن طريق دراسة الإستراتيجيات التي تتبعها والإستراتيجيات المستقبلية.

الكلمات المفتاحية : الإستراتيجية، الميزة التنافسية، الاختيار الإستراتيجي، الخطوات الإستراتيجية.

## **INTRODUCTION GENERALE**

Dans un environnement concurrentiel de plus en plus compliqués, difficiles à prévoir, caractérisée par une évolution constante. La plupart des organisations d'aujourd'hui cherchent à atteindre le succès dans leurs opérations et activités, et luttent pour renforcer leurs positions stratégique et concurrentielle et atteindre l'excellence et se distinguer par rapport à ses concurrents, directs et indirects.

Avec l'évolution permanente des attentes des consommateurs demandent des produits incorporant les dernières avancées technologiques et au meilleur rapport qualité / prix, et la progression de l'impact du changement technologique sur l'organisme de l'entreprise et l'émergence de nouveaux concepts en termes politiques et économiques comme la mondialisation, la privatisation, tous ses facteurs sont des défis auxquels font face les organisations au cours de ce siècle.

Il est donc nécessaire de développer une vision stratégique à travers un processus continu qui commence par l'identification des actions stratégiques qui permet a l'entreprise de faire des choix stratégique irréversibles, et de veiller à le réaliser par la mise en œuvre d'une surveillance continue sur l'environnement extérieur et de ce concentrer sur la compatibilité du potentiel de ses ressources et compétences interne.

Malgré les nombreuses indications relevant à la fois de la conception et de la réalisation de la stratégie, la question demeure toujours de trouver les meilleurs moyens d'assurer la pérennité et la survie de l'entreprise. Celle-ci est appelée à proposer à ses clients une valeur supérieure à celle des concurrents. Pour cela, les responsables de l'entreprise sont demandés de mettre en œuvre une stratégie qui permet de fidéliser une clientèle et de faire face à l'évolution actuelle de l'environnement concurrentiel.

Or, pour résister à cet environnement et pouvoir contourner les différentes dimensions de la compétitivité, le thème de l'avantage concurrentiel se trouve au cœur de cette problématique. Pour cela, le décideur devrait choisir parmi toutes les sources possibles d'un avantage concurrentiel, celles qui permettent de réaliser une proposition de valeur avantageuse.

### ***La problématique principale :***

Partant de ce qui précède, On met en lumière la problématique principale suivante :

*« L'entreprise dispose de plusieurs stratégies, il s'agit de savoir qu'elle stratégie développée en relation d'un avantage concurrentiel dont elle dispose ? ».*

Et cette problématique nous amène aux sous-problématiques suivantes, qu'on va essayer de répondre à travers ce travail :

- Quelles sont les orientations et les manœuvres qui permettent à l'entreprise de faire des choix stratégiques?
- Quelles sont les stratégies qui permettent à l'entreprise l'acquisition d'un avantage concurrentiel ?
- Quelles sont les stratégies de développement susceptible de développer et de protéger l'avantage concurrentiel de l'entreprise?
- Quelle est la réalité stratégique des entreprises algérienne ?

### ***Les hypothèses de cette recherche :***

A partir de la problématique principale et les sous-questions, on va tester la validité de notre travail à partir de la conformité de ses hypothèses suivantes :

- la compréhension de l'environnement interne et externe constitue des orientations stratégiques pour l'entreprise.
- Le choix de la meilleure stratégie est source d'acquisition et de développement d'avantage concurrentiel de l'entreprise.
- l'entreprise Algérienne comme toute entreprise doit être soumise à ses critères compétitifs afin d'assurer sa pérennité.

### ***L'importance de ce travail :***

Le choix stratégique et l'avantage concurrentiel de l'entreprise est parmi les thèmes qui sont encore dans le besoin de redoubler les efforts afin de développer une théorie complète et mettre son application possible dans les organisations et les entreprises.

Ce thème a une considérable importance pour les causes suivantes :

- d'abord importance de sujet lui-même : le thème de choix stratégique et l'avantage concurrentiel de l'entreprise est parmi les sujets les plus courants actuellement, celui-ci est devenu un objectif principal de la plupart des firmes contemporaines, car il aide l'entreprise à comprendre son contexte interne et externe et d'identifier les facteurs clés de succès qui présente la base d'appui pour l'élaboration d'une meilleure stratégie compatible avec les conditions intérieures et extérieures de la firme. Étant donné que l'élaboration d'une meilleure stratégie constitue les piliers de l'avantage concurrentiel des organisations;
- il permet à l'entreprise de se positionner stratégiquement par rapport à son environnement concurrentiel ;
- il éclaire à l'entreprise les différentes stratégies et l'impacte du choix de chaque stratégie sur le devenir de l'organisation ;
- il constitue une théorie de référence de chaque département souhaite se protéger contre les vagues de la concurrence, ainsi il assure la continuité dans la création d'un niveau supérieur de valeur par rapport aux rivaux à long terme.

### ***Les raisons du choix de ce sujet :***

On peut résumer les motifs qui nous ont conduits à la sélection de ce sujet dans les points suivants :

- En raison des préférences personnelles ;
- Est l'un des sujets actuels ;
- il fait partie des réclamations et des demandes courantes des entreprises pour faire face aux changements de l'environnement concurrentiel en raison des évolutions technologiques et la croissance des tendances mondiales ;
- un désir d'enrichir la bibliothèque par un thème qui n'était pas abordé auparavant. (notamment à Tlemcen et Mostaganem).

### ***Les objectifs de cette recherche :***

Le but de notre recherche est d'atteindre à réaliser un ensemble d'objectifs qu'on peut les résumer comme suit :

- Essayer de comprendre les sources de l'avantage concurrentiel, et les base qui constituent les éléments essentielles de la lutte concurrentielle des entreprises notamment les entreprises Algériennes ;
- Montrer l'importance du bon choix de la stratégie et sont impact majeur dans le développement de l'activité de l'entreprise ;
- inciter les entreprise de changer leurs raisonnement traditionnels vers une réflexions stratégique compatibles avec le contexte actuelles qui se caractérise par une croissance accrue en matière de technologies ,ce qui changent continuellement les attentes des clients vers la recherche des produits plus performant et moins chère, en se basant sur des éléments nouvelles capable de faire face aux exigences contemporaines comme l'innovation stratégiques, la qualité totale, la flexibilité ...etc, afin de lutter efficacement contre la concurrence locales et internationales .

### ***Les sources d'informations :***

Pour répondre aux problématiques et afin de confirmer les hypothèses. Et en vue d'achever notre travaille, on va utiliser autant que possible toute une gamme de sources d'informations, que ce soit :

- Ecrites : comme les ouvrages, les revues, les articles, les études précédentes (Mémoires) nationales et internationales, les conférences nationales et internationales ;
- Orales : tel que les interventions de l'encadreur, et les conseilles de certaines professeurs ;
- Internet : pour ajouter la nouveauté et l'actualité au sujet ;
- recherche sur le terrain à partir d'une étude de cas qui présente la réalité des entreprises Algériennes, et des entretient avec les dirigeants et les personnels de l'entreprise pour affirmer la pertinence de l'information.

### ***Les études antérieures :***

On a essayé de recueillir le maximum possible d'études semblables à notre travail soit au niveau national ou international ou on trouve :

- Amar Bouchnef, « *l'Avantage concurrentiel dans les Entreprises Economiques : ses sources et son développement* », Mémoire de Magistère en Science de Gestion, Université d'Alger, 2000.

La différence entre cette étude et notre étude, c'est que notre étude a porté sur le sujet plus précis en liant les sources de l'avantage concurrentiel avec le choix de la stratégie de l'entreprise allant de l'analyse stratégique et la formulation de la stratégie jusqu'à atteindre un niveau qui permet à l'entreprise de détenir un avantage concurrentiel durable. Bien que l'étude de Amar Bouchnef se concentre seulement sur les sources de l'avantage concurrentiel en sens large, sans préciser quelle source ou stratégie.

- Thomas Gauttman, « *Etude des avantages comparatifs de compétence de l'économie Sud -Coréenne* », Mémoire d'étude, « ESCE » Ecole Supérieure de Commerce Extérieur, France, 2007.

La différence entre cette étude et notre étude est que notre étude cherche à montrer l'importance de choix de la stratégie notamment les stratégies internationales comme un facteur de compétitivité mondiale qui permet de créer un avantage concurrentiel solide et durable et rendre la stratégie de l'entreprise vigilante et flexible suivant les caractéristiques et le contexte internationale. Tandis que l'étude de Thomas Gauttman, tente de parler sur les facteurs internationaux de compétitivité des nations en sens large sans citer celle des entreprises.

### ***Les difficultés d'études :***

Comme toute étude scientifique, notre recherche est confrontée à un ensemble d'obstacles et de difficultés, y compris :

- c'est un thème large très difficile à limiter, la source de difficulté provient essentiellement de lier l'avantage concurrentiel et le choix de la stratégie de l'entreprise, et la complication de le diviser en chapitre et section.
- le manque de référence que ce soit des ouvrages ou des études antérieures spécialisées dans ce thème car tous les ouvrages parlent de l'avantage concurrentiel au sens large.

### ***La méthodologie de la recherche :***

Partant sur la problématique posée et les hypothèses précédentes et les objectifs de l'étude, on va diviser le travail en deux parties : études théorique qui va suivre l'analyse descriptive. Etude de cas où on va se concentrer sur une entreprise économique et essayer d'appliquer la dimension théorique sur la réalité économique de l'entreprise Algérienne, par l'analyse des données de l'entreprise.

### ***Le plan de travail :***

L'étude sera accomplie à partir de 4 chapitres :

#### ***- Le 1<sup>er</sup> Chapitre :***

Sera intitulé *les orientations stratégiques*, il sera comme une vue globale sur les étapes stratégiques qui fournissent les guides principaux pour l'élaboration de la stratégie de l'entreprise. Ce chapitre contient trois sections, la première section sera intitulée les démarches stratégiques qui va traiter tous les fondements théoriques ainsi elle va mettre en lumière tous les concepts et les approches qui ont une relation avec ce thème. La deuxième section est intitulée l'analyse externe sera abordée à travers l'étude de l'environnement extérieur et ses différentes composantes ainsi tous les méthodes pertinentes qui va déterminer exactement le contexte de l'analyse afin d'avoir des informations plus précises dans le but final c'est l'évaluation de la position concurrentielle de l'entreprise sur le marché. Enfin, la dernière section sera intitulée l'analyse interne où on va aborder tous les outils qui va permettre à l'entreprise de comprendre la raison de son existence, et de traiter tous les instruments qui sont capables de faire ressortir ses forces et ses faiblesses.

#### ***- Le 2<sup>ème</sup> Chapitre :***

Sera intitulé *Acquisition d'un avantage concurrentiel*, il va citer et traiter toutes les stratégies qui permettent à l'entreprise l'acquisition d'un avantage concurrentiel. Ce chapitre contient trois sections. La première section sera intitulée les stratégies concurrentielles où on va mentionner toutes les stratégies de la lutte concurrentielle et traiter les caractéristiques de chaque stratégie et dans quelles conditions on peut la mettre en œuvre, ainsi on va déterminer les différents positionnements des concurrents et leurs stratégies concurrentielles, afin de connaître les armes efficaces pour lutter contre ces concurrents. La deuxième section sera intitulée les stratégies de croissance, où on va étudier d'autres stratégies qui vont aider

l'entreprise de développer son métier à travers le choix entre le développement interne et externe et ce choix se fait par rapport aux avantages et inconvénients de chaque stratégie. La troisième section sera intitulée les capacités stratégiques de l'entreprise, portera sur les éléments susceptibles de dégager et détenir un avantage concurrentiel de l'entreprise par le recours aux compétences internes de l'entreprise et sur ses capacités clés afin de se différencier et de se distinguer des concurrents, afin d'atteindre un niveau de compétitivité défendable à long terme.

- *Le 3<sup>ème</sup> Chapitre :*

Sera intitulé la dynamique de développement, il sera comme une dimension générale sur toutes les voies de développement de l'avantage concurrentiel de l'entreprise, à travers trois sections. La première section sera intitulée les stratégies internationales, on va présenter tous les chemins possibles pour arriver à l'internationale dans le but de rechercher d'autres sources qui vont construire des armes efficaces de la lutte concurrentielle nationale et internationale. La deuxième section sera intitulée l'innovation stratégique, elle va mettre en lumière un outil fondamental de compétitivité, et présenter toutes ses dimensions stratégiques. Enfin la troisième section sera intitulée la qualité totale, où on va montrer l'impact considérable d'introduire ce concept dans l'organisation qui va conduire l'entreprise non seulement à l'amélioration de tous ses niveaux mais d'atteindre un degré d'excellence inimitable par les concurrents en rendant son offre unique et nettement supérieure à celles de la concurrence.

- *Le 4<sup>ème</sup> Chapitre :*

Ce dernier chapitre est consacré à une étude de cas d'une entreprise algérienne : « les Grand Moulin du Dahra » Situés dans l'ouest algérien, dans la Région de Mostaganem. On va essayer d'appliquer tout ce qu'il a été collecté dans la partie théorique et sortir avec des résultats qui vont être la base de faire des suggestions et des recommandations. Enfin, on va terminer ce travail par un résumé général rassemble ce qui a été présenté dans la partie théorique et pratique.

## Chapitre 1 : Les Orientations Stratégiques

### Introduction :

A l'heure actuelle, *la concurrence* tend à s'accroître de jour en jour, une entreprise aujourd'hui leader sur son marché, peut se voir évincée demain. Avec le phénomène de mondialisation qui s'accélère, l'avènement de l'Internet, la rapidité des échanges et la réduction du cycle de vie des produits, les entreprises se voient contraintes à mettre en place des stratégies efficaces afin de rechercher à acquérir *un avantage concurrentiel* significatif, durable et défendable, et faire face aux diverses mutations économiques.

L'entreprise est un système ouvert qui survit et se développe dans un environnement en constante évolution, porteur de menaces et d'opportunités.

La connaissance de l'environnement constitue donc une étape essentielle dans la démarche du diagnostic stratégique que toute équipe dirigeante effectue avant de formuler la stratégie d'ensemble pour l'entreprise.

Ainsi, il est primordial que l'entreprise se situe et soit consciente de ses forces et de ses faiblesses, car elle doit savoir qui elle est pour déterminer qui elle veut être.

C'est pour cela qu'on a consacré le premier chapitre pour les trois sections suivantes :

- *Section 1* : les démarches stratégiques
- *Section 2* : l'analyse externe de l'entreprise
- *Section 3* : l'analyse interne de l'entreprise

**Section1: Les Démarches Stratégiques****1. les fondements théoriques :****• La théorie de la contingence :**

Cette école réunit les auteurs tels que Woodward(1958), Burns & Stalker (1961), Lawrence & Lorsch (1967) ou Mintzberg (1977) qui s'intéressent aux variables internes et externes ayant un impact majeur sur la structuration des organisations. Selon cette école, l'environnement ou certaines variables de contingence (taille de l'organisation, la technologie...) contraignant les organisations dans leurs choix et nécessitent de leur part des mesures adaptatives sous peine de disparitions.

A partir de 1955, beaucoup de travaux sur l'organisation s'opposent à l'idée qu'il existe une structure unique qui soit préférable à toutes les autres, ce que soutiennent les partisans de la théorie classique. Ces théories sont désignées sous le nom de théories de la contingence structurelle. On parle de contingence car ces théories vont s'attacher à montrer qu'il peut exister plusieurs configuration structurelles optimales et non pas une seule, en fonction des situations.

Les théories de la contingence externe introduisent ainsi l'idée de la diversité des modes d'organisations et de leur management, en montrant que la recherche de la meilleure organisation dépend avant tout du contexte dans le quel évolue l'entreprise. Selon ce principe, ces théories mettent en exergue qu'à des situations différentes et variables peuvent correspondre des structures d'entreprises spécifiques. Le modèle d'organisation optimum est alors celui capable de répondre aux changements de variables internes (stratégie, taille de l'entreprise, âge des industries, technologie) et externe (environnement) qui vont un moment donné affecter la structure des entreprises. Dés lors, si ces théories refusent le principe d'un management unique applicable à l'ensemble des organisations (en prônant l'existence d'un modèle diversifié), elles restent en revanche convaincues qu'il est possible à partir de l'identification des facteurs de contingence de trouver un modèle d'organisation adéquat à chacune des situations.<sup>1</sup>

**• La théorie évolutionniste :**

La théorie évolutionniste est l'œuvre de plusieurs économistes tels que Nelson et Winter, Terce, Dosi. Cette école est fondée sur le modèle biologique de Darwin. Cette théorie repose sur trois éléments :

---

<sup>1</sup> Michel Barabel, et autres, *Les fondamentaux du management*, éd Dunod, 2008, Paris, pp.42-43.

- les entreprises possèdent un patrimoine « génétique » sous la forme de routines qui sont des éléments de permanence qui correspondent aux savoir faire et aux compétences.
- seules les entreprises présentant des routines les mieux adaptées à l'environnement survivront.

Selon la théorie évolutionniste la firme dispose d'un répertoire de routines que l'entreprise a établies au fil de son expérience. Ces routines sont engendrées par l'apprentissage. Les évolutionnistes distinguent les « routines statiques » qui constituent une simple répétition et les « routines dynamiques » qui relève de l'innovation et qui sont la base de la mutation de la firme. Ces routines sont souvent tacites et de ce fait intransférables<sup>2</sup>. Le processus d'évolution des routines et l'apprentissage constitue le fondement des compétences organisationnelle des entreprises, ces compétences sont des actifs spécifiques à l'entreprise. Les routines sont celle qui différencier les entreprises entre elles et qui constituent l'essence de leurs performance.<sup>3</sup>

- ***La théorie des jeux :***

La théorie des jeux est un outil mathématique développé principalement par John von Neumann à partir de 1920. Le premier ouvrage fondamental date de 1944 (Von Neuman et Morgenstern).<sup>4</sup>

- ***Compétition et collaboration :***

La concurrence n'est pas toujours la seule solution envisageable. Dans certains cas, la collaboration entre les organisations peut permettre de construire un avantage ou d'éviter la concurrence.

- ***Le dilemme du prisonnier et le problème de la coopération :***

A des degrés divers tous les concurrents coopèrent. C'est ce qu'on appelle parfois la *Coopétition*. La décision de coopérer ou non est le thème de l'un des plus célèbres de la Théorie des jeux : le dilemme du prisonnier. Ce dilemme est celui auquel sont confronté deux prisonniers enfermés dans deux cellules distinctes. Chacun de leur côté, sans pouvoir communiquer l'un avec l'autre ; ils doivent choisir entre coopérer en ne révélant aucune information à leur interrogateurs, ou bien dénoncer leur complice afin d'en tirer un avantage. Le schéma en dessous présente une situation comparable, mais dans le cadre de stratégies Concurrentielles. Supposant que deux entreprises doivent décider si elles vont coopérer ou au contraire s'affronter pour la maîtrise d'un nouveau marché. La coopération est moins Couteuse, sa rentabilité est meilleure et plus rapide : elle correspond à la case en

---

<sup>2</sup> Olivier Torrès-Blay, *économie d'entreprise*, éd Economica, France, 2<sup>e</sup> édition, 2004, p.231.

<sup>3</sup> Michel Barabel, et autres, op.cit, p.68.

<sup>4</sup> Daniel Schneider, (*théorie des jeux*), [tecfa.unige.ch/tecfa/publicat/.../phd\\_22.html](http://tecfa.unige.ch/tecfa/publicat/.../phd_22.html), consulté le 02/01/1010.

bas à gauche Dans le schéma. Cependant, cette coopération risque de ne pas se produire. En effet, chacun Des concurrents sait que s'il obtient une position dominante sur le marché, son gain sera Encore plus important (cela correspond aux cases en haut à droite et en bas à gauche). Le danger, bien entendu, est que les deux concurrents fassent ce même raisonnement et investissent tout les deux, soit pour accroître leur avantage, soit pour empêcher l'autre de le faire. le résultat correspond alors aux gains en haut à gauche, qui sont nettement moins intéressant que si les deux concurrents s'étais fait mutuellement confiance. Le monde du dilemme du prisonnier démontre qu'en privilégiant leur intérêt personnel –ou en voulant s'assurer que l'autre ne réussira pas-les concurrents obtient un résultat inférieur à celui qu'ils auraient eu en coopérant.<sup>5</sup>

**Schéma n° (1-1) : Le dilemme du prisonnier**

		Concurrent A	
		<i>Ne pas coopérer</i>	<i>Coopérer</i>
Concurrent B	<i>Ne pas coopérer</i>	B = 5A = 5	B = 12A = 2
	<i>Coopérer</i>	B = 2A = 12	B = 9A = 9

**Source:** Gerry Johnson, et autres, *Stratégie*, éd Pearson Education , France, 8<sup>e</sup> édition , 2008, p.294.

C'est un exemple de ce que les spécialistes de la théorie des jeux appellent une *stratégie Dominante* : sa performance est supérieur à toutes les autres, quels que soient les choix des Concurrents. Dans le dilemme du prisonnier, la coopération serait préférable. Or, si l'un des Deux concurrents ne coopèrent pas, l'autre risque d'en être victime. La stratégie dominante Consiste donc à ne pas coopérer. Le principe général veut que lorsqu'il existe une stratégie Dominante, il faille l'adopter. Le gain final d'une stratégie dominante n'est pas Nécessairement le plus élevé possible, mais la perte est également limitée.<sup>6</sup> La théorie des jeux repose sur la rationalité, or, il se peut que les concurrents ne se comportent pas toujours de manière rationnelle. La théorie des jeux constitue pourtant une approche particulièrement utile lorsqu'on cherche à comprendre les phénomènes d'interactions entre concurrents, notamment dans quelle situation ils auront intérêt à s'affronter-et sur quelles bases-plutôt que coopérer.<sup>7</sup>

<sup>5</sup> Gerry Johnson et autres, op.cit, p.294.

<sup>7</sup> Ibid, p.295.

## 2. Les concepts stratégiques :

### ➤ **La concurrence :**

Le terme de la concurrence est parmi les termes les plus utilisés de notre temps, ce concept constitue une dimension que l'on ne peut pas éloigner facilement dans les études qui concernent l'entreprise et sa relation avec son environnement. Il est devenu le cœur de questions d'actualité et parmi les préoccupations contemporaines qui ne peuvent pas être passées inaperçues.

La concurrence est conçue comme une composante essentielle du système du marché, elle concerne les entreprises qui produisent les mêmes produits ou les substitues, et elle a un impact considérable sur la capacité de l'entreprise et sur ses possibilités de choisir (le marché cible, les intermédiaires, les fournisseurs, ...Etc.).<sup>8</sup>

Elle est également définie comme (le premier moteur de l'économie de marché, et le mécanisme complet de la régulation de l'économie et la dynamique qui permet d'atteindre le maximum profit possible avec un maximum de liberté.<sup>9</sup>

### ➤ **La Compétitivité :**

La compétitivité est l'attitude d'une firme à affronter la concurrence.<sup>10</sup>

La compétitivité est la capacité de répondre aux exigences du consommateur en termes de produits et services d'une manière plus efficace que les autres concurrents, ce qui permet à l'entreprise la prospérité durable sur le plan international. Et cela à partir de l'augmentation de la productivité des facteurs de production utilisés dans le processus de fabrication.

Elle est définie également comme la capacité à fabriquer des produits et des services avec une meilleure qualité et un prix raisonnable et dans des délais précis, ce qui permet de répondre aux besoins de consommateurs d'une façon avantageuse par rapport aux autres entreprises.<sup>11</sup>

Et pour Porter c'est les entreprises qui se concurrencent dans le marché international et ce n'est pas les Nations, il considère que la compétitivité constitue l'outil d'appui pour la création de l'avantage concurrentiel de l'entreprise.<sup>12</sup>

---

<sup>8</sup> Naima Yahyaoui, « le rôle du Système ABC et le système JIT dans la préparation des organisations pour l'acquisition de l'avantage concurrentiel », conférence scientifique nationale sur les stratégies d'apprentissage dans le cadre du management par la qualité totale comme une introduction pour acquérir l'avantage concurrentiel, 10-11 Novembre 2009, laboratoire de recherche d'économie d'entreprise, Faculté des sciences économique et Gestion, Université Batna, p.15.

<sup>9</sup> A. Mohamed, (*Contribution à l'analyse de la compétitivité d'une entreprise industrielle*), Cas de BCR, Mémoire de Magistère, Université Ferhat Abbas, Sétif, 1997, p.38.

<sup>10</sup> Michel Darbelet et autres, *Notions fondamentales de management*, éd Foucher, France, 5<sup>ème</sup> édition, 2006, p.396.

<sup>11</sup> Kamel Razik et Fares Masdour, (*la notion de la compétitivité*), conférence nationale sur la compétitivité et le changement de l'environnement, Université Mohamed Khaydar Biskra 29-30 Octobre 2002, p.106.

<sup>12</sup> Yahyaoui Naima, op.cit, p.16

La compétitivité traduit la capacité à conserver ou augmenter les parts de marché face à la concurrence. Elle résulte des choix établis en matière de technologie, de formation de la main d'œuvre, de la capacité d'innovation, la qualité des produits, la souplesse d'adaptation à la demande etc. lorsqu'elle concerne un pays, la compétitivité peut s'étendre pour tous les produits (compétitivité globale) ou pour un produit donné.<sup>13</sup>

### ➤ *L'avantage concurrentiel :*

M. Porter est le premier qui a défini la notion de l'avantage concurrentiel dans son ouvrage (*competitive advantage*), pour lui l'avantage concurrentiel est l'habileté de l'entreprise à offrir un produit ou un service à moindre coût ou un produit distinct par rapport à d'autres produits dans le marché avec la capacité de cette entreprise à continuer de préserver cet avantage.<sup>14</sup> C'est tout ce qui permet à une organisation de surpasser la concurrence.

Pour être efficace cet avantage doit être : unique, difficile à imiter, nettement supérieur et adaptable à diverses situations.

Pour durer l'avantage compétitif doit :

- accepter les marges réduites
- rendre l'imitation difficile
- réinvestir les marges pour assurer la différenciation
- Imposer un standard propriétaire, ne pas être suiveur et défendre par la communication sa position.<sup>15</sup>

Notamment, Un avantage concurrentiel correspond à une meilleure maîtrise par l'entreprise d'un facteur clé de succès particulier par rapport à ses concurrents<sup>16</sup>

Donc, « *l'avantage concurrentiel repose sur une aptitude, une capacité de l'entreprise à développer des éléments de son offre (approvisionnement-production-commercialisation) qui ont une valeur pour le client final. Mais cette offre doit aussi être supérieure à celle des concurrents pour constituer un réel avantage concurrentiel. La création de valeur est au cœur de l'avantage concurrentiel. On pourrait définir cette création de valeur comme la somme que les clients sont prêts à payer car ils identifient un bénéfice supérieur à l'offre*

<sup>13</sup> A. Beitone, et autres, (*Dictionnaire des sciences économiques*), LEXIQUE SOMMAIRE DE L'ITEM STRATEGIES INTERNATIONALES DES ENTREPRISES, 2001- [www.aix-mrs.iufm.fr/.../filieres/.../lexique.htm](http://www.aix-mrs.iufm.fr/.../filieres/.../lexique.htm), consulté le 20/05/2010.

<sup>14</sup> Amel Ayari, Radjam Nassib, « *les nouvelles stratégies de changement comme introduction pour renforcer l'avantage concurrentiel des entreprises algériennes* », conférence nationale sur la compétitivité et le changement de l'environnement, science de gestion, Université Mohamed Khayder, Biskra 29-30 octobre 2002, p.13.

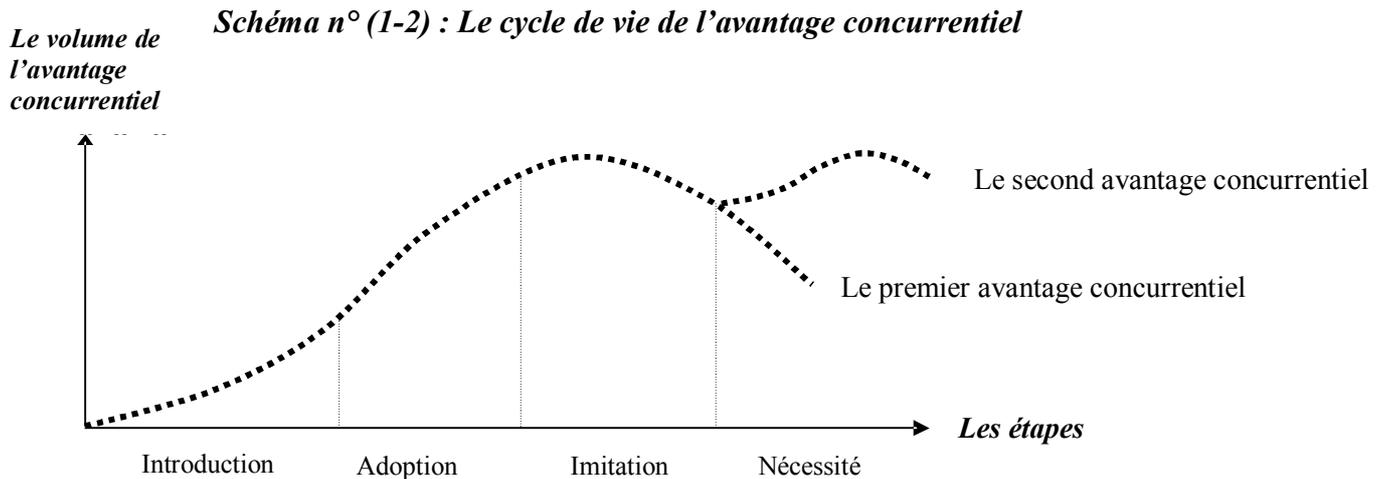
<sup>18</sup> Laurent Maurin, (*l'analyse de la compétitivité*), date de publication : 20 août 2002, GECKO communication, [allbodies.com/Chroniques/.../chro10.shtml](http://allbodies.com/Chroniques/.../chro10.shtml), consulté le 10/1/210.

<sup>18</sup> Université Paris Val de Marne, (*Ressources et Compétences de l'Entreprise*), [miage.ventsdame.info/.../ManagementStrategique/.../04%20-%20Ressources%20et%20comp%20E9tences.pdf](http://miage.ventsdame.info/.../ManagementStrategique/.../04%20-%20Ressources%20et%20comp%20E9tences.pdf), consulté le 14/04/2010.

concurrentielle. Cela peut passer par exemple par des produits de meilleure qualité que ceux des concurrents, par des services complémentaires autour de produit, ou par des produits ou services moins chères. Toute entreprise a pour finalité la création de valeur ».<sup>17</sup>

▪ **Le volume de l'avantage concurrentiel :**

L'avantage concurrentiel passe par le même cycle de vie des produits, on peut le présenter par la figure ci-dessous :



**Source :** Amar Bouchnef, « *l'Avantage concurrentiel dans les Entreprises Economiques : ses sources et son développement* », Mémoire de Magistère en Science de Gestion, Université d'Alger, 2000, p.27.

☞ **La phase d'introduction :**

Est la plus longue étape de la fondation d'un avantage concurrentiel, ce qui nécessite beaucoup de la volonté humaine, et de soutien matériel et financier afin de propager l'avantage concurrentiel de plus en plus au fil du temps à la suite de l'acceptation croissante des clients.

☞ **La phase de l'adoption :**

Dans cette étape l'avantage concurrentiel devient stable en termes de diffusion, à cause de la concentration des concurrents dans l'acquisition de cet avantage, ce qui augmente les bénéfices le maximum possible.

☞ **la phase d'imitation :**

On enregistre une stagnation et le déclin de volume de l'avantage concurrentiel de l'organisation, en raison d'imitation des concurrents

<sup>12</sup>Isabelle Calmé, et autres, *Introduction à la Gestion*, éd Dunod, Paris, 2<sup>e</sup> édition, 2007, pp.125-126.

⇒ **la phase de nécessité :**

C'est-à-dire la nécessité d'améliorer l'avantage concurrentiel actuel et le développer rapidement, ou créer un nouvel avantage qui se base sur des sources différentes aux sources de l'avantage actuel. Si l'entreprise n'arrive pas à améliorer son avantage concurrentiel ou créer un nouveau, elle va perdre complètement sa priorité, et difficile pour elle de revenir concourir à nouveau.

Impossible d'acquérir l'avantage concurrentiel éternellement, par conséquent l'entreprise est tenue de suivre le cycle de vie de son avantage, et de déterminer le moment approprié pour l'améliorer et le développer ou de créer un nouveau.

L'avantage concurrentiel se caractérise d'une nature concurrentielle dynamique rend son examen une attitude ordinaire se situ dans la recherche de l'amélioration continue de l'activité de l'entreprise.<sup>18</sup>

▪ **Les types de l'avantage concurrentiel:** peuvent être :

⇒ *des avantages concurrentiels « externes »* : qui sont basés sur les qualités distinctives du produit qui présente une valeur pour le client soit en diminuant les coûts d'utilisation, soit en augmentant la performance d'utilisation. Un avantage concurrentiel externe offre à l'entreprise un pouvoir d'achat élevé au sens qu'il rend possible l'acceptation sur le marché d'un prix de vente supérieur à celui du principal concurrent qui ne possède pas une telle qualité distinctive. Pour créer un tel avantage on peut appliquer une stratégie de différenciation, par laquelle on vérifie, la capacité de l'entreprise a repéré et de satisfaire les besoins des clients pas encore satisfaits par les produits qui existent.

⇒ *des avantages concurrentiels « internes »* : qui sont basés sur la supériorité de l'entreprise dans la maîtrise des coûts de fabrication, d'administration ou de gestion qui apporte la valeur pour le producteur et qui lui permet d'obtenir un coût inférieur à celui du principal concurrent. Un avantage concurrentiel interne résulte d'une productivité plus grande qui permet à l'entreprise d'obtenir une meilleure rentabilité et une croissance de la capacité de résistance à la diminution des prix de vente imposés par le marché ou par la concurrence. On peut créer un tel avantage par l'intermédiaire d'une stratégie de domination par les coûts, qui valorise le potentiel organisationnel et technologique de l'entreprise.<sup>19</sup>

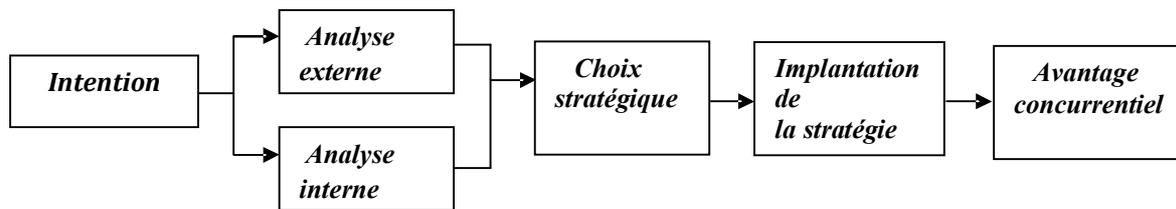
---

<sup>18</sup> Amar Bouchnef, op, cit, p.27.

<sup>14</sup> Fabienne Guerra, *pilotage stratégique de l'entreprise*, éd Boeck Université, Belgique, 2007, p.73.

Donc, la détention d'un avantage concurrentiel nécessite de passer sur certaines démarches stratégiques ou en trouve l'analyse interne et l'analyse externe pour collecter des informations ou l'entreprise va les traiter dans le but de faire apparaître les alternatives et les choix stratégiques ce qui va permettre à l'entreprise de cibler d'une part les facteurs clés de succès externe et d'autre part les capacités stratégiques internes. Ensuite elle va implanter et élaborer la stratégie adéquate comme le montre le schéma suivant<sup>20</sup> :

**Schéma n° (1- 3): Processus de management stratégique**



**Source :** Nathalie Gardes, (*le diagnostic stratégique*), <http://storage.canalblog.com/21/33/33128/17685618.pdf>, consulté le 15/1/2010.

### **3. La stratégie de l'entreprise :**

#### **- Introduction :**

Depuis toujours, les entreprises sont confrontées à la prise de décisions stratégiques. Seulement aujourd'hui, la stratégie est plus que jamais déterminante pour leur développement et pour assurer la croissance. Les entreprises, quelle que soit leur taille, se retrouvent face à la mondialisation de l'économie et doivent s'adapter.<sup>21</sup>

Le concept de stratégie a une origine militaire : dans la Grèce antique, le stratège était le chef suprême des armées et aujourd'hui encore, la stratégie « traite de la direction d'ensemble et de l'emploi des forces armées dans la conduite de la guerre ». Transposé dans le monde des affaires, ce terme évoque une situation concurrentielle et le désir de vaincre. Mais, contrairement à ce qui se passe sur un champ de bataille, une entreprise ne peut, dans la plupart des cas, espérer triompher définitivement de ses adversaires. *La stratégie consiste plus modestement à tenter de conquérir un avantage concurrentiel déterminant, celui qui modifie durablement le rapport de force.*<sup>22</sup>

<sup>20</sup> Notre réflexion.

<sup>21</sup> Ahlem TNANI, (*définition de la stratégie*), date de publication: 16/09/2009, [ahlem.tnanip06.over-blog.fr/article-12414689.html](http://ahlem.tnanip06.over-blog.fr/article-12414689.html), consulté le 10/10/2009.

<sup>22</sup> D.Cathrine et L. Apolline, Document proposé par Souregi, (*Cours Economie d'Entreprise D33*), de 105 pages, date de publication 19/05/2008, p.19, [www.oodoc.com/cours-economie,start,0-search.php](http://www.oodoc.com/cours-economie,start,0-search.php), consulté le 20/09/2009.

Elaborer une stratégie consiste, pour une organisation, à se fixer des *objectifs* et à concevoir des *plans d'action* dans le but de se doter d'un avantage concurrentiel durable dans un marché donné.<sup>23</sup>

- **La définition de la stratégie de l'entreprise :**

Plusieurs définitions existent, on peut donner à la stratégie les définitions suivantes :

- La stratégie consiste à décrire, à partir d'une analyse de l'environnement de l'entreprise, les objectifs qu'elle s'assigne et les moyens à mettre en œuvre pour y parvenir.<sup>24</sup>

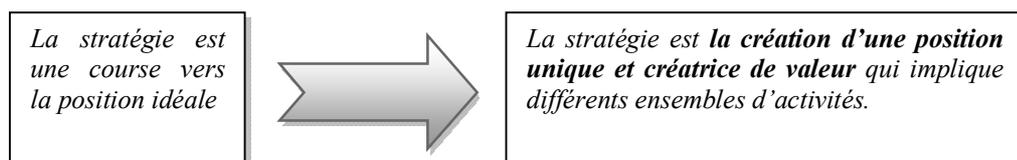
- *la stratégie engage l'entreprise dans le long terme* : parce que les décisions qu'elle induit sont difficilement réversibles, mais aussi parce qu'elle traduit la finalité de l'entreprise<sup>25</sup>

- *la stratégie concerne les relations de l'entreprise avec son environnement* : elle reste un combat pour l'obtention d'une position forte par rapport aux concurrents.<sup>26</sup>

*Donc, la stratégie vise à coordonner les actions et politiques de l'entreprise dans les axes de développement cohérents. Le but majeur de la stratégie est de permettre à l'entreprise de constituer un avantage concurrentiel distinctif dans le secteur ou elle opère et de lui permettre de le maintenir dans le temps. La détermination de la stratégie de l'entreprise se traduit par les choix qu'elle effectue entre différents alternatives.*<sup>27</sup>

Comme le montre le schéma ci-dessous.

### **Schéma n° (1- 4) : L'approche économique et industrielle**



Source : Nathalie Gardes, (*le diagnostic stratégique*), op.cit, consulté le 15/1/2010.

<sup>23</sup> Fabienne Guerra, op.cit, p.72.

<sup>24</sup> Pierre Achard, *Le Benchmarking*, éd AFNOR, France, 2007, p.187.

<sup>25</sup> A. Caillat et autres, *Economie d'entreprise*, éd Hachette technique, France, 1999, p.112.

<sup>26</sup> D.Cathrine et L. Apolline, op.cit, p.188.

<sup>27</sup> Isabelle Calmé, et autres, op.cit, pp .43-45.

**4. L'analyse stratégique :**

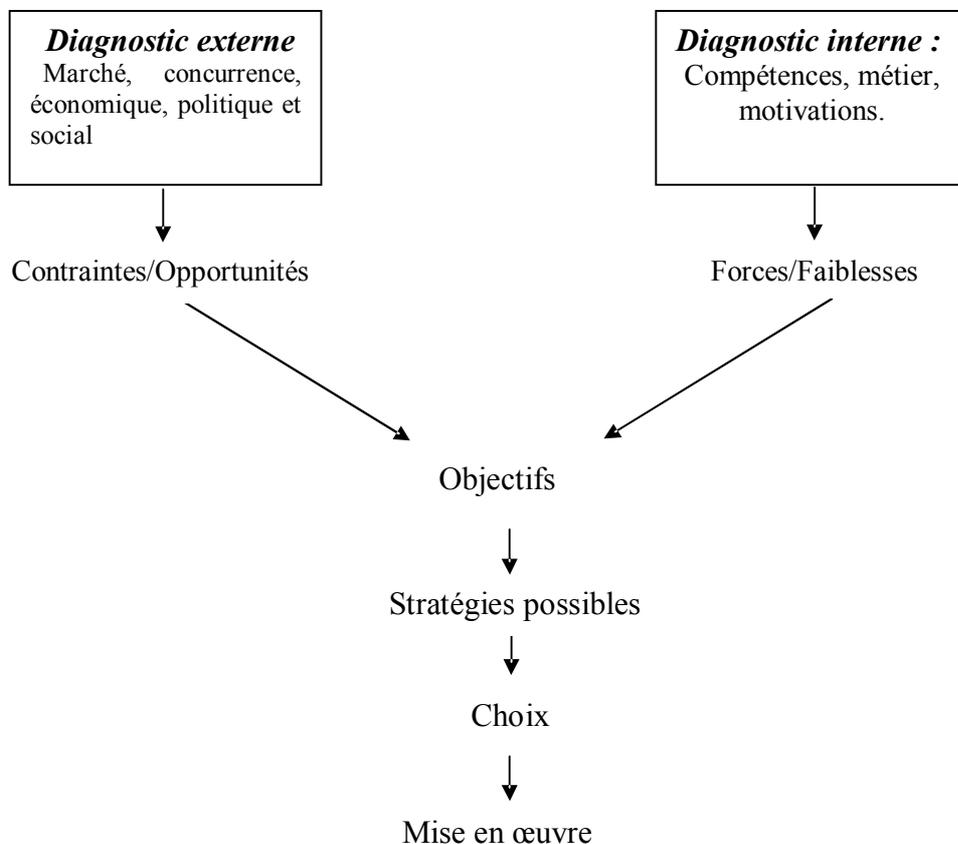
L'analyse stratégique est la première étape, elle précède l'élaboration de la stratégie globale.<sup>28</sup>

L'analyse stratégique vise à établir un avantage concurrentiel durable afin d'assurer la pérennité à long terme de l'entreprise.<sup>29</sup>

La finalité d'une telle analyse est de positionner l'entreprise et ses concurrents sur un marché donnée. Le diagnostic est réalisé dans deux directions : *l'environnement*, en termes d'attractivité du secteur (opportunités, menaces), c'est *l'analyse externe* et l'entreprise en termes de potentialités intrinsèques (forces et faiblesses), c'est *l'analyse interne*.<sup>30</sup>

Elle doit conduire celle-ci à définir un positionnement stratégique qui permette aux mieux d'exploiter les opportunités du marché ainsi que les forces et les faiblesses de l'entreprise.<sup>31</sup>

**Schéma n° (1-5) : L'analyse stratégique**



**Source :** M. Maurice Gabillet, (*Stratégie*), I.S.B.N, date de publication : 2/09/2000, N° 184150-1 sitecon.free.fr/strategie/strategie.htm, consulté le 2/2/2010.

<sup>28</sup> Rudolf Grunig, Richard Kuhn, *Planifier la stratégie*, presse polytechniques et universitaires romande, Italie, 1<sup>ère</sup> édition, 2004, p.55.

<sup>29</sup> Michel SION, *Réussir son business plan*, ed Dunod, Paris, 2007, p.11.

<sup>30</sup> Lasary, *La stratégie d'entreprise*, France, 2006, p.71.

<sup>31</sup> Michel SION, op.cit, p.11.

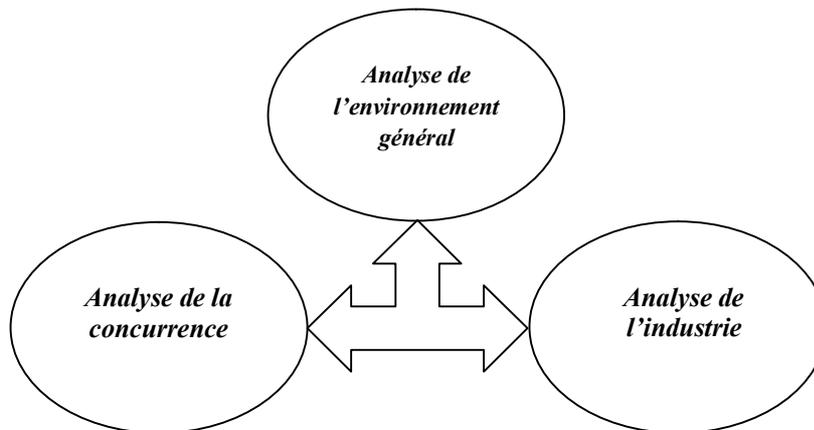
**Section 2 : L'Analyse Externe de L'Entreprise****▪ L'étude de l'environnement :**

« Il faut d'abord comprendre les conditions de la lutte concurrentielle et pour cela procéder à l'étude de l'environnement. Chaque secteur économique possède ses propres caractéristiques qui expliquent les conditions de la lutte concurrentielle ». <sup>32</sup>

L'environnement est ce qui donne aux organisations les moyens de leur survie. <sup>33</sup>

Les caractéristiques de l'environnement influencent considérablement la structure de l'entreprise. L'entreprise doit donc ajuster sa structure en fonction de son environnement. Celle-ci doit permettre d'absorber les changements du milieu pour adapter son fonctionnement en conséquence. Si tel n'est le cas, la firme prend le risque de voir sa performance décliner. <sup>34</sup> Il est donc vital pour les managers d'analyser leur environnement, afin d'anticiper -si possible- d'influencer ses évolutions. Donc on va présenter les outils permettant de comprendre l'environnement d'une organisation, que nous subdiviseront en « strates » successives comme le montre le schéma suivant :

**Schéma n° (1-6) : Analyse externe**



**Source :** Nathalie Gardes, op.cit, consulté le 15/1/2010.

<sup>32</sup> Gérard Garibaldi, *l'analyse stratégique « comment concevoir les choix stratégiques en situation concurrentielle »*, éd d'Organisation, France, 3<sup>ème</sup> Edition, 2001, p.138.

<sup>33</sup> Gerry Johnson, et autres, op.cit, p.61.

<sup>34</sup> Richard Soparnot, *organisation et gestion de l'entreprise*, éd Dunod, Paris, 2006, pp.69-70.

➤ ***Le macro-environnement :***

Constitue la strate environnementale la plus générale. Il s'agit des facteurs globaux qui – dans une plus ou moins large mesure – ont un impact pratiquement sur toutes les organisations. Cette analyse a pour objectif d'identifier les *variables pivot*, de manière à construire des scénarios, c'est-à-dire la manière dont la stratégie devrait évoluer en fonction des évolutions *possibles* de l'environnement.

➤ ***L'analyse de l'industrie ou le secteur :***

Est définie par un ensemble d'organisations proposant la même offre de biens ou de services : par exemple l'automobile, la banque, les télécoms, etc. L'analyse *des 5(+1) forces de la concurrence* permet de comprendre la dynamique concurrentielle au sein d'une industrie ou un secteur, au travers de l'identification et de la hiérarchisation des facteurs clés de succès. Donc on va examiner le poids du secteur dans le succès ou l'échec des entreprises.

➤ ***L'analyse intra- secteur :***

Constitue la strate environnementale la plus proche de l'organisation. Dans la plupart des industries, on rencontre des organisations présentant des caractéristiques distinctes qui leurs permettent de se concurrencer sur des bases différentes. Le concept de *groupe stratégiques* consiste à établir la cartographie des organisations présentes dans une industrie (secteur) répartie selon les similaires et les divergences de leur stratégie. De la même manière, les attentes des clients ne sont pas les mêmes. Pour les identifier, on peut effectuer une segmentation de marché.<sup>35</sup>

**1. Le macro environnement :**

• ***L'analyse PESTEL<sup>A</sup> :***

Le modèle Pestel classe les grandes tendances de l'environnement ou facteurs d'évolution en six grandes catégories.<sup>36</sup>

---

<sup>35</sup> Gerry Johnson, et autres, op.cit, pp .61-62.

<sup>A</sup> PESTEL, P : Politique, E : Economique, S : Socioculturel et démographique, T : Technologique, E : Environnemental, L : Légale et réglementation.

<sup>36</sup> Michel SION, op.cit, p.12.

**Tableau n° 01 : Exemples de facteurs d'influence**

<b><i>Facteurs politiques</i></b>	<b><i>Facteurs économiques</i></b>
<i>a.</i> Stabilité des Etats. <i>b.</i> Fiscalité. <i>c.</i> Accord internationaux sur le commerce extérieur. <i>d.</i> Contrôle des monopoles de fait.	<i>e.</i> Evolution du PIB. <i>f.</i> Taux d'inflation. <i>g.</i> Taux d'intérêt <i>h.</i> Internalisation des marchés et des entreprises <i>i.</i> Cours des matières premières
<b><i>Facteurs socioculturels et démographiques</i></b>	<b><i>Facteurs technologiques</i></b>
<i>j.</i> Vieillesse de la population <i>k.</i> Niveaux d'instruction <i>l.</i> Internalisation des besoins des consommateurs.	<i>m.</i> Diffusion de l'internet haut débit <i>n.</i> Investissement en recherche et développement <i>o.</i> Rapidité des transferts technologiques.
<b><i>Facteurs environnementaux</i></b>	<b><i>Facteurs légaux et réglementaire</i></b>
<i>p.</i> Obligation de retraitement des déchets <i>q.</i> Incitation à l'utilisation d'énergie renouvelable.	<i>r.</i> Normes réglementaires et d'hygiène et de sécurité.

**Source :** Michel SION, op.cit, p.13.

Pour les managers, il est important d'analyser comment ces différents facteurs évoluent et quel sera leur impact sur l'organisation. Afin d'éviter une surabondance de détails, il est nécessaire d'adopter une vision synthétique et d'identifier *les variables pivots*, c'est-à-dire les facteurs susceptibles d'affecter significativement la structure d'une industrie ou d'un marché. Les variables pivots varient d'une industrie à l'autre. Le commerce de détail est ainsi avant tout concerné par l'évolution des goûts et des comportements des consommateurs locaux. A l'inverse un constructeur informatique sera particulièrement sensible aux développements technologiques qui peuvent accélérer l'obsolescence de certains produits. Grâce à l'identification des variables pivot, les managers peuvent se focaliser sur les éléments décisifs de l'analyse PESTEL, ceux qu'ils doivent traiter en priorité.

- ***La construction des scénarios :***

Lorsque l'évolution de l'environnement est particulièrement incertaine du fait de combinaison d'une grande complexité et d'une turbulence élevée, il peut devenir impossible – voir dangereux – de construire une vision unique de l'influence des variables pivot. La construction

des scénarios permet d'envisager plusieurs possibilités, tout en aidant les managers à ne pas se fermer d'éventuelles alternatives.<sup>37</sup> *Un scénario* est une description d'un futur possible.<sup>38</sup> Même si les scénarios sont généralement obtenus en extrapolant les variables pivots issues d'une analyse PESTEL, ils ne se résultent pas à une simple prévision de l'évolution de l'environnement.

La planification par scénarios n'a pas pour objet de prévoir l'imprévisible, mais d'envisager de multiples futures plausibles. L'explication et la discussion de ses scénarios améliorent l'apprentissage organisationnel en attirant l'attention des managers sur la hiérarchisation des forces environnementales. Les managers peuvent alors élaborer et évaluer des stratégies pertinentes pour chacun des scénarios, puis suivre avec attention l'évolution effective de l'environnement afin de déterminer laquelle de ces stratégies peut être adoptée et dans quelle mesure elle doit éventuellement être ajustée.

Peu importe si *in fine* les scénarios ne se réalisent pas : l'intérêt de la démarche réside en fait dans le processus d'exploration et l'analyse, pas dans les plans obtenus. et il ne s'agit pas de prédire quel scénario va effectivement se réaliser, ni d'attribuer une probabilité chiffrée à chacun, car non seulement cela limiterait la discussion et l'apprentissage, mais aussi cela donnerait à la méthode une pseudo-rigueur scientifique qui peut se révéler trompeuse.<sup>39</sup>

## **2. L'analyse de l'industrie :**

La structure d'un secteur exerce une influence déterminante sur les règles du jeu concurrentiel et par là-même sur les stratégies que les entreprises du secteur vont formuler. Etudier un secteur économique va donc consister à lister, puis à analyser les facteurs structurants du secteur, afin de comprendre les influences réelles qui jouent et les conséquences qui en résultent pour l'ensemble des entreprises du secteur. En effet, toutes les entreprises appartenant à un même secteur subissent les mêmes influences et c'est de leur capacité à évoluer dans cet environnement que vont dépendre leurs succès ou leurs échecs. En conséquence, l'examen du secteur va débiter par l'étude de l'intensité des forces qui structure un secteur économique et donc définissent les conditions de la concurrence dans ce secteur.<sup>40</sup>

---

<sup>37</sup> Gerry Johnson et autres, op.cit, p.64.

<sup>38</sup> A. Caillat et autres, op.cit, p.252.

<sup>39</sup> Gerry Johnson et autres, op.cit, p .65.

<sup>33</sup> Gérard Garibaldi, op.cit, p .142.

- *Analyse des forces concurrentielles*
- *Le modèle des 5(+1) force de la concurrence :*

La notion de la concurrence est inhérente à celle de stratégie. Une organisation qui n'a aucun concurrent n'a pas besoin de stratégie. De même, la pertinence d'une stratégie ne se juge jamais dans l'absolu, mais en terme relatifs.<sup>41</sup> M. Porter caractérise l'intensité concurrentielle d'un secteur à partir de 5 forces sur les quelles chaque concurrent peut s'appuyer pour renforcer sa position.<sup>42</sup> Plus l'intensité de ces forces est élevée, moins l'industrie est attractive : la concurrence y sera trop forte pour pouvoir espérer dégager des profits acceptables. Même si porter ne l'a pas incluse dans son modèle originale, une sixième force a été ajoutée ultérieurement : *le rôle de l'état* qui en effet capables de réduire ou d'accroître l'avantage concurrentiel des organisations. Il est important de souligner que le modèle des 5(+1) forces doit être utilisé au niveau d'un *domaine d'activité stratégique* ou DAS et non à celui de l'organisation dans son ensemble. En effet, une organisation inclut généralement plusieurs activités : chacune des activités constitue un DAS, dans lequel l'impact des forces de la concurrence peut être différent. Lorsqu'une organisation est présente sur plusieurs DAS, l'analyse des 5(+1) forces doit être menée pour chacun d'entre eux.<sup>43</sup>

- *La menace des entrants potentiels* : Les nouveaux entrants peuvent exercer des pressions sur l'industrie en créant de nouvelles capacités voire de nouvelles règles du jeu. Ils peuvent entraîner l'érosion des marges dans le secteur soit en favorisant la guerre de prix soit en provoquant une augmentation des couts, les nouveaux entrants ont tendance à modifier les formes de la concurrence dans le secteur. Evaluer la pression exercée par ces nouveaux entrants potentiels conduit à cerner deux éléments : d'abord les barrières à l'entrée dans le secteur. Est-il facile ou couteux de s'installer ? en second lieu, l'attrait de l'industrie et les réactions probables des entreprises présentes. Est-il rentable ou risqué, à terme, de s'installer?<sup>44</sup>
- cependant, les sources d'obstacles à l'entrée pour les nouveaux entrants peuvent être :
  - a. les économies d'échelle : l'entrée est difficile parce qu'il faut démarrer immédiatement à grand échelle.
  - b. la différenciation des produits : elle crée une bonne image de marque et fidélise la clientèle des entreprises déjà implantés, ce qui oblige le nouveau venu à de lourdes

<sup>41</sup> Gerry Johnson et autres, op.cit, p.69.

<sup>42</sup> A. Caillat, op.cit, p.148.

<sup>43</sup> Gerry Johnson et autres, op.cit, p.69.

<sup>44</sup> Tugrul Atamer et Roland Calori, *Diagnostic et Décisions Stratégiques*, éd Dunod, Paris, 2<sup>ème</sup> édition, 2003, pp.127-126.

dépenses pour créer son image et attirer le client

- c. les besoins en capitaux pour financer des publicités, des dépenses en recherche & développement, des installations massives ou accorder des crédits aux clients.<sup>45</sup>

On peut également se protéger des entrants potentiels en utilisant diverses *tactiques* :

- *La différenciation* : consiste essentiellement à proposer aux clients une offre significativement différente de celle des concurrents, soit plus élaborée et plus chère, soit y plus simple et meilleur marché. Une différenciation réussie peut protéger de l'intrusion de nouveaux entrants car elle renforce la loyauté des clients.
  - *La prolifération* On peut recourir à la *prolifération dans le temps* en renouvelant très fréquemment les produits, ce qui contraint les nouveaux entrants à adopter le même rythme d'obsolescence. Les fabricants de micro-ordinateurs ou de téléphonie grand public utilisent souvent cette approche, chaque génération de produit ayant une durée de vie de seulement quelques mois.<sup>46</sup>
- ***Le pouvoir de négociation des clients et des fournisseurs :***

Le pouvoir de négociation des clients et celui des fournisseurs relèvent de la même analyse. Clients et fournisseurs influent sur la rentabilité du secteur en cherchant à capter à leur profit une partie de la marge des entreprises qui y sont présentes. Le principal facteur qui détermine le pouvoir de négociation est le *degré de concentration des clients et des fournisseurs* du secteur. Plus le nombre de clients ou de fournisseurs sur un marché est faible, plus leur pouvoir de négociation est élevé.

Outre leur faible nombre, les principaux facteurs renforçant le pouvoir de négociation des fournisseurs sont:

- La forte image de marque des produits qu'ils vendent (exemple Coca –Cola) ou leur caractère fortement différencié ;
  - La détention d'un savoir –faire, d'un brevet ou de composants indispensables ;
  - Le coût de transfert élevé vers un nouveau fournisseur.<sup>47</sup>
- ***L'existence de biens de substitution :*** La menace de *substitution* trouve sa source principale dans les évolutions technologiques. La substitution consiste en effet à remplacer un produit ou un service existant par un autre, qui remplit la même fonction d'usage, voire une fonction plus large, procurant ainsi à l'utilisateur une utilité plus grande pour un coût compétitif. Les menaces de substitution sont à rechercher dans des

---

<sup>45</sup> Pascal Laurent et François Bouard, *Economie d'entreprise*, éd d'organisation, France, Tome 2, 1997, p.141.

<sup>46</sup> Gerry Johnson et autres, op.cit, pp.71-73.

<sup>47</sup> Michel SION, op.cit, p. 23.

nouvelles technologies, et faire bénéficier le consommateur d'un meilleur rapport *qualité-prix*. Les phénomènes de substitutions sont en plus en plus difficiles à prévoir et à maîtriser. Ils peuvent peser sur les prix du secteur et réduire considérablement la rentabilité des entreprises en place. La conjugaison des deux effets : baisse de la rentabilité et de la demande globale, conduit à une intensification irrémédiable de la lutte concurrentielle.<sup>48</sup>

De même les substituts peuvent venir d'industrie très éloignées, Internet pour les encyclopédies. A l'inverse il existe également des substitutions internes à une même industrie. Dans tous les cas, plus la menace de substitution est élevée, moins l'industrie est attractive.<sup>49</sup>

- ***Le rôle des pouvoirs publics :*** L'Etat ou d'autres institutions de régulation peuvent modifier les rapports de force entre les cinq forces concurrentielles. Le rôle des régulateurs publics consiste à empêcher que l'un des acteurs n'entrave la concurrence. Il doit également délimiter les comportements de concurrence déloyale. De plus dans son rôle régalien, l'Etat peut favoriser l'un des acteurs en entravant le libre des forces concurrentielles au nom de l'intérêt général : l'indépendance nationale, le prestige national, ou la sauvegarde de l'emploi. En tant qu'acteur économique à part entière, il peut aussi stimuler la demande par des politiques d'incitation (subvention, baisse des taxes ou crédits d'impôts) tel que *L'exception culturelle ou agricole* comme le cinéma, disque, télévision, livre, etc. les agriculteurs utilisent des arguments extrêmement proches pour justifier les subventions et le contrôle des prix, affirmant que l'exploitation de la terre ne peut pas être traitée comme un quelque conque industrie. Enfin, en tant que législateur, il peut déréglementer ou privatiser des secteurs pour se conformer aux accords internationaux pour ouvrir des industries à la concurrence afin de relancer l'économie ou encore l'adapter aux évolutions technologiques. Le rôle de la puissance publique est donc complexe et nécessaire. Seul cet acteur peut fluidifier le jeu concurrentiel si des monopoles apparaissaient.<sup>50</sup>

- ***L'intensité concurrentielle :***

Toutes ses forces influent sur l'intensité concurrentielle entre l'organisation et ses rivaux immédiats. Dans tout les cas, plus l'intensité concurrentielle est forte, plus le profit potentiel

---

<sup>48</sup> Jean-Pierre Détrie et autres, *STRATEGOR*, éd Dunod, Paris, 3<sup>e</sup> édition, 1997, pp .19-20.

<sup>49</sup> Gerry Johnson et autres, op.cit, pp.74-75.

<sup>50</sup> Tugrul Atamer et Roland Calori, op.cit, pp.129-130.

est faible, et inversement. Les causes peuvent être<sup>51</sup> :

- *L'équilibre des forces* en présence est déterminant. Lorsque tous les concurrents sont approximativement de la même taille, la concurrence est généralement âpre, car il est très probable que l'un d'entre eux cherche à dominer les autres. A l'inverse, l'intensité concurrentielle est moindre lorsque le secteur compte quelque organisation dominante, dont la position n'est pas mise en cause par les autres.<sup>52</sup>
- *une croissance du secteur lente* : dans ce cas, l'augmentation des parts de marché ne peut se faire qu'au détriment des autres concurrents.
- *des obstacles à la sortie élevés* : c'est-à-dire les éléments qui limitent la possibilité pour un concurrent de se retirer de l'industrie, les entreprises sont alors condamnées à rester dans le secteur pour survivre.
- *l'absence de différenciation* : lorsque les produits sont banals, comme dans le cas des services bancaires, les clients sont peut-être fidèles aux produits d'une firme.<sup>53</sup>
- **Questions clés sur le modèle des 5(+1) forces :**

Les questions suivantes permettent de mieux utiliser ce modèle: L'objectif du modèle n'est pas certainement pas la simple énumération des 5(+1) forces, mais bien leur hiérarchisation, afin d'identifier quels sont les facteurs clés de succès, c'est-à-dire les éléments stratégiques qu'il convient de maîtriser afin d'obtenir un avantage concurrentiel.<sup>54</sup>

- Dans certaines industries, il existe des biens ou des services *complémentaires* pour lesquelles les clients sont disposés à payer plus cher s'ils sont proposés ensemble. C'est le cas des offres de Dell et de Microsoft a besoin que Dell fabrique des ordinateurs plus puissants, capables de tirer parti de ses logiciels les plus récents. Réciproquement, les ordinateurs de Dell ont plus de valeur grâce aux logiciels Microsoft. La notion d'offres complémentaires soulève deux questions. Tout d'abord, les entreprises qui les proposent ont plus d'intérêt à coopérer qu'à se faire concurrence. Cette démarche collaborative constitue une entorse idéologique majeure au modèle des 5(+1) forces, exclusivement fondé sur l'affrontement : le champ lexical mobilisé par Michel Porter (menaces, pouvoir, barrières, concurrence, etc.) laisse bien peu de place pour la coopération. Dans l'optique de la complémentarité, les entreprises peuvent avoir intérêt à accroître la taille de marché plutôt de se concurrencer sur son partage. Quoiqu'il en soit, le potentiel de coopération

---

<sup>51</sup> Pascal Laurent et François Bouard, op.cit, p.141.

<sup>52</sup> Gerry Johnson et autres, op.cit, p.79

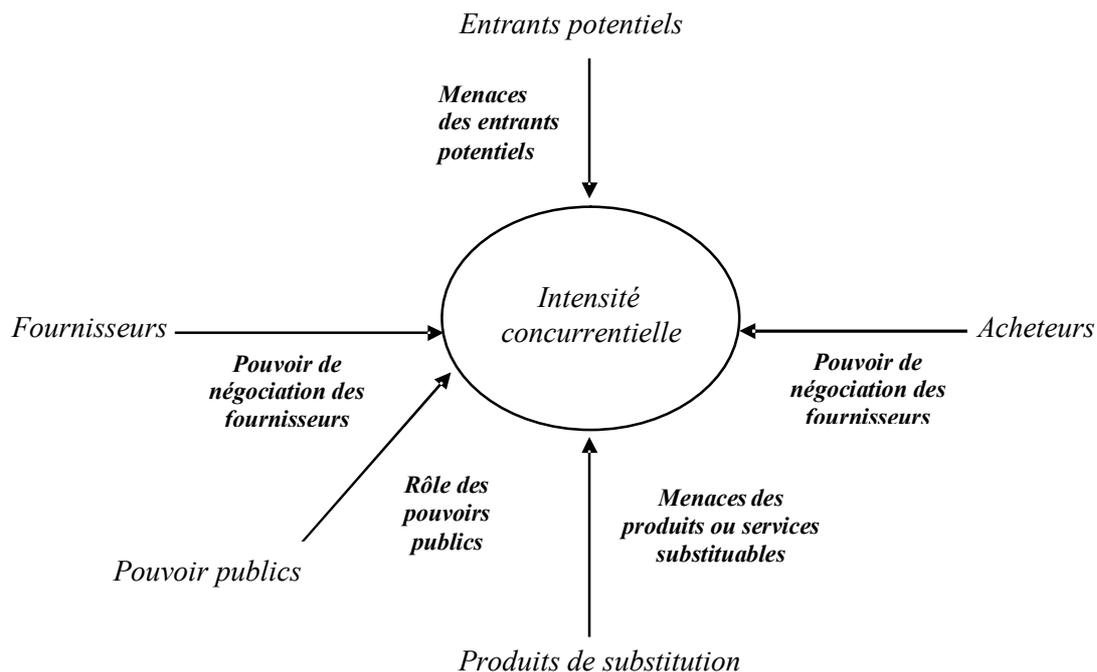
<sup>53</sup> Pascal Laurent et François Bouard, op.cit, p. 141.

<sup>54</sup> Gerry Johnson et autres, op.cit, p.81.

ou d'antagonisme inhérent à la notion de complémentarité doit être pris en compte dans l'analyse des 5(+1) forces.

- Il est dangereux de supposer que la dynamique identifiée par l'analyse des 5(+1) forces détermine strictement le succès des entreprises. Par exemple, pourquoi les coréens ont-ils décidé d'intervenir sur des marchés apparemment aussi peut attractifs que la chimie lourde, les chantiers navals ou l'automobile ? pourquoi canon s'est-il lancé dans les photocopieurs, alors que la position de Xerox y semblait inexpugnable ? comment Dell est-il devenu le numéro un mondiale de la micro-informatique alors que les forces présence semblaient plutôt favoriser IBM ? la réponse réside certainement dans le fait que ces entreprises ont supposé que leur succès dépendrait bien de leur capacité stratégique que des caractéristiques de l'industrie. Si le modèle des 5(+1) forces permet de dresser l'état des lieux de la dynamique concurrentielle, rien n'empêche d'imaginer qu'une stratégie originale, fondée sur des ressources et compétences spécifiques, puisse rompre l'équilibre établie. Après tout, les forces en présence résultent le plus souvent de la stratégie des leaders, et tenter de les maîtriser ne permet au mieux que de devenir un suiveur. A l'inverse, refuser les règles concurrentielles établies peut permettre de construire un avantage unique, en s'appuyant sur ses propres spécificités stratégiques.<sup>55</sup>

**Schéma n° (1-7) : La présentation des cinq forces de la concurrence**



**Source:** Gerry Johnson et autres, op.cit, p.68

<sup>55</sup> Ibid, p.83.

**▪ Critiques du modèle des cinq forces :**

Le modèle des cinq forces est l'outil fondamental de l'analyse de l'environnement en stratégie.

Il est cependant critiquable pour plusieurs raisons:

- Il est fondé sur une rhétorique de l'affrontement (forces, pouvoir, etc.) qui se focalise plus sur les menaces que sur les opportunités et ne laisse que peu de place aux stratégies de collaboration.
- Il sous-entend que la stratégie consiste essentiellement à s'adapter aux conditions de l'environnement, ce qui exclut les approches fondées sur les ressources et compétences, qui privilégient une vision endogène du succès.
- Il peut être complété : certains auteurs ajoutent une sixième force, l'influence des pouvoirs publics. On parle alors de modèle des 5(+1) forces.
- Chaque cas d'entreprise est spécifique. Il est nécessaire d'intégrer à l'application en entreprise du modèle des 5 forces une hiérarchisation par ordre d'importance selon le métier de l'entreprise.
- A noter aussi que cet outil n'est applicable qu'aux grandes entreprises et aux grandes PME (au moins 300 personnes) ; il devient peu représentatif voire complètement inutile pour les TPE et petites PME.<sup>56</sup>

**3. L'analyse intrasecteur :**

L'examen de l'intensité concurrentielle dans une branche avec le modèle des cinq forces fournit une explication de la rentabilité moyenne de la branche qui est plus élevée ou plus faible comparée à la moyenne de toutes les branches. Néanmoins, dans beaucoup de branches, la rentabilité moyenne n'est pas un indicateur significatif, parce que la variation entre les rentabilités des différents concurrents est très grande. Dans tels cas, une analyse interne de la branche peut aider à expliquer les différences de rentabilité à l'intérieur d'une branche.<sup>57</sup>

Par ailleurs, tout comme le positionnement des concurrents, les attentes de clients peuvent varier au sein d'une même industrie. Il est donc utile d'identifier les *segments de marché*, de repérer les *clients stratégiques* et plus largement d'être capable de déterminer ce que les clients *valorisent*. Nous allons présenter successivement ces notions.<sup>58</sup>

---

<sup>56</sup>Jean-Louis Swiners, (*Concurrence, Innovation compétitive*), date de publication : 25/02/2010, [www.innovation-creative.com/Livres\\_Innovation\\_4.html](http://www.innovation-creative.com/Livres_Innovation_4.html), consulté le 30/03/2010

<sup>57</sup> Rudolf Grunig, Richard Kuhn, op.cit, p.103.

<sup>58</sup> Gerry Johnson et autres, op.cit, p.90.

➤ ***Les groupes stratégiques (la segmentation externe):***

Une bonne connaissance de la concurrence passe donc par une analyse intra-sectorielle.<sup>59</sup> Consiste à analyser les groupes stratégiques qui correspondent à des ensembles homogènes d'entreprises ayant des stratégies identiques ou proches<sup>60</sup> sur la base d'éléments objectifs que l'on peut résumer ainsi :

- ✓ Le degré de spécialisation ;
- ✓ L'image de marque ;
- ✓ La politique de prix ;
- ✓ Le mode de distribution ;
- ✓ L'étendue de services annexes proposés ;
- ✓ La qualité perçue de produit ;
- ✓ Le type de politique commerciale ;
- ✓ Le degré d'intégration verticale ;
- ✓ La maîtrise technologique ;
- ✓ La position en termes de coûts ;
- ✓ La relation avec les pouvoirs publics.<sup>61</sup>

*La détermination des groupes stratégiques est intéressante à plus d'un titre:*

- il permet de repérer précisément les concurrents qui ont la stratégie concurrentielle la plus proche, c'est-à-dire les concurrents directs.<sup>62</sup>
- La détermination des groupes stratégiques permet également *d'identifier des opportunités*. La cartographie des groupes stratégiques peut aider à repérer des espaces stratégiques encore vierges, relativement délaissés par les différents concurrents. Ces espaces vierges peuvent recéler des opportunités inexploitées, mais il peut également s'agir de dangereux « trou noirs » impossibles à rentabiliser. La cartographie des groupes stratégiques n'est qu'une phase préparatoire à l'élaboration de choix stratégiques. Elle doit être utilisée avec précaution.
- L'analyse des *barrières à la mobilité*. migrer vers une zone plus attractive à un coût : cela implique généralement des décisions difficiles en termes d'allocation de ressources. Les groupes stratégiques sont ainsi caractérisés par des barrières à la mobilité, c'est-à-dire des obstacles qui empêchent des déplacements entre groupes stratégiques. Ces barrières à la

---

<sup>59</sup> Jean-Pierre Détrie, op.cit, p.27.

<sup>60</sup> A. Caillat, op.cit, p.152.

<sup>61</sup> Jean-Pierre Détrie, op.cit, p.27.

<sup>62</sup> Jean-Charles Mathé, *Management stratégique concurrentiel*, éd Vuibert, France, 2001, p.41.

mobilité sont généralement de même nature que les barrières à l'entrée dans le modèle des 5 forces. Ces barrières peuvent parfois être élevées, comme pour les barrières à l'entrée, il est intéressant de faire partie d'un groupe stratégique profitable et protégé par des solides barrières à la mobilité, car cela limite la capacité d'imitation des concurrents.<sup>63</sup> L'étude des groupes stratégiques débouche ainsi sur l'analyse de la rivalité concurrentielle au sein d'un secteur à partir des trois types de concurrence suivants :

- I. Les conditions d'entrée dans le secteur ;
- II. La lutte concurrentielle entre les groupes stratégiques ;
- III. La rivalité au sein de chacun des groupes stratégiques.

L'analyse des groupes stratégiques révèle les structures internes d'un secteur, les avantages stratégiques respectifs et les barrières à la mobilité qui pèsent différemment d'un groupe à l'autre.<sup>64</sup>

➤ ***L'identification des clients stratégiques :***

L'offre des biens ou services implique généralement toute une série d'acteurs qui jouent chacun un rôle différent. La plupart du consommateur achète ainsi des produits manufacturés par l'intermédiaire de distribution. Les industriels doivent donc considérer qu'ils ont deux types de clients : le consommateur final, mais aussi les distributeurs. Même si ces deux clients peuvent influencer la demande, l'un sera souvent plus influent que l'autre. On qualifie alors de *client stratégique*. Le *client stratégique* est celui qui constitue la cible primordiale de la stratégie, car il a la plus forte influence sur la manière dont l'offre est achetée. Si l'on n'identifie pas le client stratégique, on risque de se méprendre sur le marché réel - voir de ne pas pouvoir y accéder -, ce qui rend inutile tout effort de segmentation. La capacité de comprendre ce que valorise le client stratégique constitue donc un point de départ à toute réflexion stratégique cela ne signifie pas que les attentes des autres clients sont négligeables : elles doivent généralement être prises en compte. Cependant, l'identification des attentes du client stratégique est fondamentale. Pour beaucoup de biens de consommation courante, le client stratégique des industriels est en fait le réseau de distribution, car la manière dont les distributeurs vont disposer, promouvoir et soutenir les produits aura un impact déterminant sur les préférences du consommateur final. On peut remarquer que la vente en ligne sur internet modifie cette hiérarchie. Le consommateur final devenant lui-même stratégique. Dans beaucoup de cas, le client stratégique n'est pas utilisateur du produit ou de service. C'est particulièrement vrai dans les entreprises, où les managers achètent des

---

<sup>63</sup>Gerry Johnson, et autres, op.cit, pp.90-93.

<sup>64</sup> Jean-Pierre Détrie et autres, op.cit, p.29.

équipements industriels, les logiciels ou des usines pour le compte de ceux qui les utiliseront. Ces managers sont des clients stratégiques, mais pas des utilisateurs. De même, dans le secteur public, le client stratégique est très souvent l'autorité de tutelle qui contrôle l'utilisation des fonds, plutôt que l'usager. Les clients stratégiques des laboratoires pharmaceutiques sont les médecins, pas les patients.<sup>65</sup>

#### 4. *Evaluer la Position concurrentielle :*

Consiste à évaluer l'entreprise par rapport à ses principaux concurrents, il s'agit donc de se mesurer pour mieux gérer.<sup>66</sup> Ainsi la prise en compte du comportement des concurrents est une donnée essentielle dans l'établissement d'une stratégie. La typologie la plus courante, fondée sur la part de marché détenue par l'entreprise, distingue les positions de leader, challenger, suiveur et spécialiste.

- **Le leader :** est celui qui possède la part de marché la plus importante. Il se situe donc en position dominante, qui peut être due à plusieurs facteurs : forte innovation, maîtrise des coûts de production, productivité, image de marque.
- **Le challenger :** est le concurrent le plus menaçant du précédent. Ses atouts peut lui permettre de le dépasser en part de marché. Il pratique généralement une politique de Benchmarking, c'est-à-dire qu'il établit une stratégie de veille sur tout les facteurs de performance du leader et essaye d'atteindre le même niveau de réussite.
- **Le suiveur :** possède une part de marché moins importante que les deux premiers et prône un objectif de coexistence pacifique avec partage du marché. ses moyens sont la segmentation créative la population est subdiviser par rapport à des critères plus originaux que ceux du leader ou du challenger) et l'utilisation efficace de la recherche & développement (afin de favoriser l'innovation). L'objectif s'exprime en profit et non en volume : il ne s'agit pas d'atteindre une forte part de marché, mais de réaliser de fortes marges unitaires.
- **Le spécialiste :** se positionne sur une petite partie de la population cible- un segment de clientèle bien déterminé- qui lui permet d'occuper une stratégie de niche. IL développe des produits uniquement à l'intention de segment.<sup>67</sup>

---

<sup>65</sup> Gerry Johnson et autres, op.cit, p.95.

<sup>66</sup> Jean-Pierre Détrie et autres, op.cit, p.103.

<sup>67</sup> P. Contelle & V. Desgarrets, (*audit Marketing : de l'analyse à l'action*), - © Dareios et Pearson éducation, [http://www.gestionappliquee.com/pdf/Marketing/Marketing\\_Chapitre8.pdf](http://www.gestionappliquee.com/pdf/Marketing/Marketing_Chapitre8.pdf), consulté le 10/05/2010.

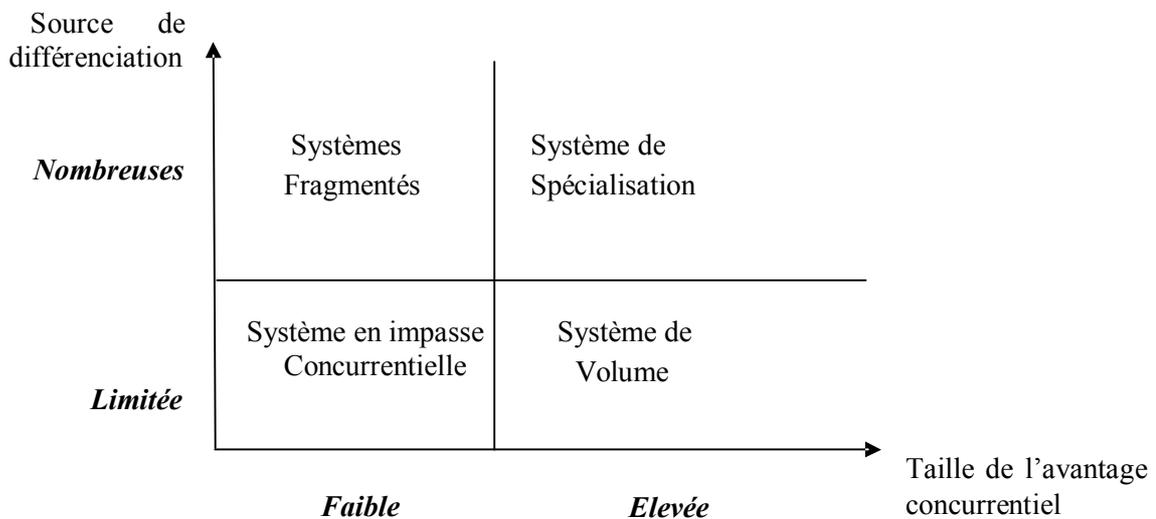
**5. Typologie des systèmes concurrentiels selon le BCG<sup>A</sup> :**

Tenant compte des analyses de M. Porter sur les différents types d'industries et sur la pluralité des formes d'avantage concurrentiels, le BCG propose ainsi, en 1982, une matrice, appelée BCG-2, en distinguant deux caractéristiques de l'avantage concurrentiel<sup>68</sup> :

- ↪ **la taille de l'avantage concurrentiel** : c'est-à-dire l'écart entre l'entreprise leader et l'entreprise marginale, écart quantitatif (différence de cout) ou qualitatif (écart de service)
- ↪ **le nombre des sources de différenciation** : c'est-à-dire les différents moyens pour obtenir cet avantage concurrentiel.<sup>69</sup>

Le croisement de ces deux dimensions fait apparaitre quatre systèmes concurrentiels avec des facteurs clés de succès spécifiques, mettant en relation la solidité de l'avantage concurrentiel avec des sources de différenciation entre concurrents. Comme la montre la figure ci-dessous.<sup>70</sup>

**Schéma n° (1-8) : Typologie des systèmes concurrentiels selon BCG**



Source : Jean-Charles Mathé, op.cit, p.39.

**a. Système de volume :**

Il s'agit d'avoir de forts avantages concurrentiels avec de faibles possibilités de différenciation.<sup>71</sup> Les industries de volume se caractérisent par un nombre relativement faible

<sup>A</sup> BCG : Boston Consulting Group

<sup>68</sup> Jean-Luc Charron et Sabine Sépari, *Organisation et gestion de l'entreprise*, éd Dunod, 2<sup>e</sup> édition, France, 2001, p.363.

<sup>69</sup> Jean-Charles Mathé, op.cit, p.38.

<sup>70</sup> Tugrul Atamer et Roland Calori, op.cit, p.114.

<sup>71</sup> Emmanuelle Rouzet et Gérard Seguin, *management de l'entreprise*, éd Dunod, France, 2004, pp.23-24

des concurrents et des entreprises leaders.<sup>72</sup> À ce niveau-là, les effets d'échelle et d'expérience sont significatifs, en limitant les coûts de production et de commercialisation en visant la place de leader. Dans ce système concurrentiel de volume seule la baisse des coûts est un avantage concurrentiel.<sup>73</sup> Dans ce type d'industries on peut citer l'industrie automobile, micro informatique, ou celle de l'électroménager.<sup>74</sup>

***b. Système concurrentiels fragmentés :***

Dans les systèmes fragmentés, les sources de différenciation sont multiples mais peu défendables. Les barrières à l'entrée et à la sortie sont faibles. Les économies d'échelles sont insignifiantes et les innovations rapidement imitées.

Les facteurs clés de succès sont la flexibilité, la capacité d'innovation, la réactivité et la qualité des hommes qui priment sur la part de marché et l'effet de volume. Dans ce type de système, les stratégies consistent à occuper des niches et à se démarquer des concurrents par des innovations constantes ; à diminuer la volatilité des positions grâce à des partenariats de longue durée avec des clients et, sur le long terme, à tenter de transformer le secteur en un système de spécialisation ou de volume moins volatile.<sup>75</sup> La confection féminine, la restauration commerciale, la construction de maison individuelle sont des exemples de systèmes fragmentés.<sup>76</sup>

***c. Système concurrentiels de spécialisation (contexte ouverts) :***

Ce sont des environnements où les avantages concurrentiels sont forts et les possibilités de démarcation nombreuses. Pour construire un avantage concurrentiel, plusieurs chemins sont possibles: de proposer des produits de qualité reconnue, des services adaptés, offrir un produit qui soit perçu comme unique, ou encore se différencier grâce à des savoir-faire technologiques distinctifs. Le chocolat et la confiserie, le jouet, l'emballage plastique et les services informatiques sont des exemples de systèmes de spécialisation<sup>77</sup>

***d. Système en impasse concurrentielle :***

Sont des industries dans laquelle la rentabilité reste faible quel que soit les actions stratégiques.<sup>78</sup> Ce sont des industries où les produits ou services sont banalisés et les sources de différenciation faible et rares. La demande est stagnante, saturé, voire décline. De nombreux concurrents ont dépassé la taille critique et ont, par conséquent, les mêmes coûts.

---

<sup>72</sup> Jean-Charles Mathé, op.cit, p.39.

<sup>73</sup> Emmanuelle Rouzet op.cit, pp.23-24

<sup>74</sup> Jean-Charles Mathé, op.cit, p.38.

<sup>75</sup> Tugrul Atamer et Roland Calori, op.cit, p.114.

<sup>76</sup> Jean-Charles Mathé, op.cit, p.39.

<sup>77</sup> Emmanuelle Rouzet et Gérard Seguin, op.cit. pp. 24-25.

<sup>78</sup> Jean-Charles Mathé, op.cit, p.39.

Une solution est d'éviter la concurrence et de mettre en œuvre des *stratégies* relationnelles, La cartellisation, voire le rachat des concurrents, innover en technologies, sont des manœuvres fréquentes dans le système en impasse. D'autres stratégies possibles consistent à délocaliser une partie de la chaîne de valeur dans les pays qui offrent des avantages comparatifs pour le facteur de production le plus important. Des industries comme les chantiers de navals, la sidérurgie, le carton peuvent être qualifiés d'impasses concurrentielles.

Le modèle du BCG permet donc de repérer les types de systèmes concurrentiels dans lesquels l'entreprise est engagée et de mieux comprendre les règles du jeu. Il permet de comprendre l'évolution des sources de différenciation et de la dynamique des coûts, et même d'anticiper les passages d'un système à l'autre.<sup>79</sup>

### **Section 03: L'Analyse Interne de L'Entreprise**

#### **- Introduction :**

Le diagnostic interne a pour objectif d'analyser les forces et les faiblesses de l'entreprise et celle de ses DAS et de comparer ses forces et faiblesse à celles de la concurrence afin d'évaluer la position concurrentiel relative de l'entreprise.<sup>80</sup>

#### **1. Le métier de l'entreprise :**

Le métier de l'entreprise correspond à son savoir faire qu'elle maîtrise parfaitement. C'est-à-dire aux compétences distinctives qui lui permettent de se différencier d'autres entreprises.<sup>81</sup> C'est l'ensemble des atouts, du savoir-faire spécifique de l'entreprise dans un domaine<sup>82</sup> celle-ci peut donner lieu à un avantage concurrentiel lorsque ses savoir-faire sont mieux maîtrisés que ceux des concurrents<sup>83</sup>Le métier constitue en quelque sorte le socle fondateur (les racines de l'entreprise) sur lequel s'appuie l'entreprise pour conduire ses différentes activités. Pour Philips son métier c'est l'électronique grand public même si les choses évoluent vers les appareils médicaux (à base de beaucoup d'électronique malgré tout).

Concrètement un métier est caractérisé par trois éléments :

- un ensemble assez homogène de produits
- un marché spécifique de part les clients, les techniques de vente, la localisation géographique

---

<sup>79</sup> Tugrul Atamer et Roland Calori, op.cit, pp.116-117.

<sup>80</sup> Fleury Hubert, (*L'Avantage Concurrentiel*), [www3.ac-clermont.fr/pedago/ecogest/PEDAGOGIE.../diagnostic.doc](http://www3.ac-clermont.fr/pedago/ecogest/PEDAGOGIE.../diagnostic.doc), consulté le 3/3/2010.

<sup>81</sup> Pascal Laurent et François Bouard, op.cit, p.160.

<sup>82</sup> A.Caillat et autres, op.cit, p.126.

<sup>83</sup> François Cocula, *Introduction générale à la gestion*, éd Dunod, France, 3<sup>e</sup> édition, 2005, p.90.

- des concurrents déterminés
- des technologies spécifiques

L'entreprise peut avoir un ou plusieurs métiers qu'il convient de cerner avec précision lors des décisions stratégiques.<sup>84</sup>

Par contre, les entreprises ayant mal défini leurs métiers ne seront pas mieux reconnaître celui exercé par les concurrents. Elles auront tendance à comprendre le métier du concurrent par l'observation des produits qu'il fabrique. C'est là une vue limitée et très dangereuse mais malheureusement fréquente chez les utilisateurs des outils stratégiques.<sup>85</sup>

## 2. *La segmentation stratégique et l'identification des DAS :*

Le diagnostic stratégique de l'entreprise ne se fait pas de façon globale et indifférenciée mais par segment d'activité.<sup>86</sup>

### ➤ *La segmentation stratégique :*

La segmentation stratégique a pour objet de « définir l'unité d'analyse sur laquelle s'appuie le raisonnement stratégique »<sup>87</sup>. elle consiste à regrouper ou subdiviser en groupes homogènes les activités de l'entreprise<sup>88</sup>. L'objectif final étant bien entendu de dégager pour ces unités homogènes les stratégies les plus prometteuses et de leur allouer les ressources adéquates, de la manière la plus efficace, en cherchant notamment ce que l'on appelle des synergies entre groupes.<sup>89</sup> Ces unités homogènes se nomment indifféremment : domaine d'activité stratégique (DAS), Unité d'Activité Stratégique (UAS), Centre d'Activité Stratégique (CAS), Unités Stratégiques Homogènes (USH), Stratégie Business Unit (SBU).<sup>90</sup>

On ne doit pas confondre la segmentation stratégique avec la segmentation marketing. On peut aussi proposer une définition plus complète : « *Technique consistant à repérer les activités pour lesquelles une stratégie spécifique devra être développée afin de permettre une analyse concurrentielle pertinente, développer un avantage concurrentiel à partir de l'identification des facteurs-clés de succès propres au secteur, organiser l'entreprise en unités stratégiques ayant un sens vis-à-vis des différents marchés et types de clients* ».<sup>91</sup>

Par contre, la *segmentation marketing* consiste à identifier différentes catégories de clients ayant des besoins ou des comportements d'achats différents qui peuvent être : le type

<sup>84</sup> D.Cathrine et L. Apolline, op.cit, p.70.

<sup>85</sup> Gérard Garibaldi, op.cit, p.165.

<sup>86</sup> Michel SION, op.cit, p. 25.

<sup>87</sup> Pascal Laurent et François Bouard, op.cit, p.130.

<sup>88</sup> A.Caillat, et autre, op.cit.p.126.

<sup>89</sup> Bruno Wattenbergh, (*segmentation stratégique*), date de publication : 11 Octobre 2006, [www.bwatt.eu/index.php?option=consulté](http://www.bwatt.eu/index.php?option=consulté) le 03/03/2010.

<sup>90</sup> Pascal Laurent et François Bouard, op.cit, p.130.

<sup>91</sup> Bruno Wattenbergh, op.cit, consulté le 03/03/2010.

d'utilisation du produit, l'exigence de qualité, l'attrait pour le caractère innovant du produit ou la notoriété de la marque, le canal d'achat, les volumes d'achat, la sensibilité au prix, etc. elle débouche sur la constitution de couples produit/catégorie de client.<sup>92</sup>

**Tableau n° 02 : La segmentation stratégique et la segmentation marketing**

	<i>Domaine</i>	<i>Moyen</i>	<i>Objectif</i>	<i>Terme</i>
<b>Segmentation stratégique</b>	Concerne l'ensemble des activités de l'entreprise	Diviser les métiers en groupes homogènes	Choix du portefeuille d'activités dans l'organisation	Long terme
<b>Segmentation Marketing</b>	Concerne un secteur d'activité particulier	Diviser les clients en segments homogènes	Mettre un mix en face de chaque segment de clients	Moyen terme

*Source* : Bruno Wattenbergh, op.cit, consulté le 03/03/2010.

➤ **L'identification des DAS<sup>A</sup> :**

DAS est un Sous-ensembles d'activités D'une entreprise qui ont des *facteurs clefs de succès* semblables et qui partagent des Ressources et des compétences. Ces activités contribuent donc à *créer de la valeur* de manière suffisamment similaire<sup>93</sup>. Ayant des concurrents déterminés et pour lequel il est possible de formuler une stratégie.

Par définition, les facteurs clefs de succès sont différents d'un DAS à l'autre.<sup>94</sup>

➤ **Les avantages de la segmentation stratégique :**

- ☞ Elle permet d'aligner et homogénéiser les décisions stratégiques sur un champ Concurrentiel pour être compétitif sur un segment donné ;
- ☞ Elle permet d'accélérer les processus de décision et d'améliorer leur pertinence, car Cette segmentation est focalisée sur les attentes des clients ;
- ☞ Elle permet d'expliquer facilement aux membres du personnels les raisons, les Fondements des décisions de restructuration visant à une plus grande efficacité et une Meilleure coopération entre les départements concernés par synergies ;
- ☞ Elle permet de gérer relativement objectivement les conflits d'intérêt, notamment sur l'allocation des ressources, entre les différents départements de l'entreprise, voire entre ses différentes filiales, en clarifiant la stratégie générale ;

<sup>92</sup> Michel SION, op.cit, p. 26.

<sup>A</sup> DAS : Domaine d'Activité Stratégique

<sup>93</sup> Bruno Wattenbergh, op.cit, consulté le 03/03/2010.

<sup>94</sup> Olivier Torrès-Blay, op.cit, p.123.

- ⇒ Dans une société de consommateurs de plus en plus exigeants, de moins en moins Fidèles, où l'information circule vite et facilement, la segmentation stratégique à l'avantage de prendre en compte les attentes de ces clients, dans une logique relativement facile à comprendre ;
- ⇒ Elle cherche à effectuer le découpage qui permettra l'allocation des ressources la plus Judicieuse.<sup>95</sup>

➤ ***Une méthode pratique de segmentation stratégique :***

- ***Les critères de segmentation externes :***

Une première série de critère est externe à l'organisation. Ces critères soulignent que chaque DAS correspond à une sous partie de l'environnement concurrentiel, caractérisée par *une combinaison spécifique de facteurs clés de succès*:

- *Même clientèle* : on peut distinguer par exemple les clients individuels et les clients institutionnels, les clients civils et militaires, les administrations et les entreprises, etc. pour parvenir à un même DAS, deux sous-parties de l'organisation doivent s'adresser à la même clientèle.
- *même marché pertinent* : le marché pertinent est l'échelle géographique à la quelle les produits ou services peuvent être proposés. Dans les grandes entreprises, on distingue généralement le niveau locale (un pays), le niveau régional (l'union européenne, l'Amérique du nord, etc.) et le niveau global (le monde). Pour appartenir à un même DAS, deux sous-parties de l'organisation doivent intervenir au même niveau de marché pertinent.
- *Mêmes réseaux de distribution*: si deux sous-parties de l'organisation mobilisent des réseaux de distribution distincts (distributeurs, grossistes, vente direct, vente en ligne, équipes commerciales intégrées, etc.) on peut considérer qu'elles n'appartiennent pas au même DAS.
- *Mêmes concurrents* : pour appartenir au même DAS, deux sous-parties de l'organisation doivent être confrontées aux mêmes concurrents. On peut d'ailleurs considérer que la présence de concurrents spécialisés est un signe probant d'exercice d'un DAS autonome.

---

<sup>95</sup> Bruno Wattenbergh, op.cit, consulté le 04/03/2010.

- **Les critères de segmentation internes :**

Une deuxième série de critères est interne à l'organisation. Il s'agit ici de découper l'organisation à partir d'éléments qui lui sont propres (mais nécessairement en adéquation avec l'environnement concurrentiel) :

- *Mêmes technologies* : si les technologies utilisées par deux sous-parties de l'organisation sont significativement, elles n'appartiennent pas même DAS. Cependant, si l'utilisation de technologies identiques est un signe d'appartenance à un même DAS.
- *Même compétence* : si les compétences mobilisées par deux sous-parties de l'organisation sont significativement différentes on est en présence de deux DAS distincts.
- *Synergies* : plus les synergies entre deux sous-parties d'une organisation sont élevées, plus il est vraisemblable qu'elles appartiennent au même DAS.<sup>96</sup>

**Tableau n° 03 : Les critères de segmentation stratégique**

	<b>Mêmes DAS</b>	<b>DAS différents</b>
<b>Facteurs clés de succès</b>	<b>Même combinaison</b>	<b>Combinaison différentes</b>
<b>Critères externes :</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Clientèle</i></li> <li>• <i>Marché pertinent</i></li> <li>• <i>Distribution</i></li> <li>• <i>concurrence</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mêmes clients</li> <li>Mêmes marché</li> <li>Même réseau</li> <li>Mêmes concurrents</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Clients différents</li> <li>Marchés différents</li> <li>Réseaux différents</li> <li>Concurrents différents</li> </ul>
<b>Critères internes :</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>technologie</i></li> <li>• <i>compétences</i></li> <li>• <i>synergie</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identique</li> <li>Identiques</li> <li>Fortes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Différents</li> <li>Différents</li> <li>faibles</li> </ul>
<b>Chaîne de valeur</b>	Une seule chaîne de valeur	Plusieurs chaînes de valeur

*Source:* Gerry Johnson et autres, op.cit, p.266.

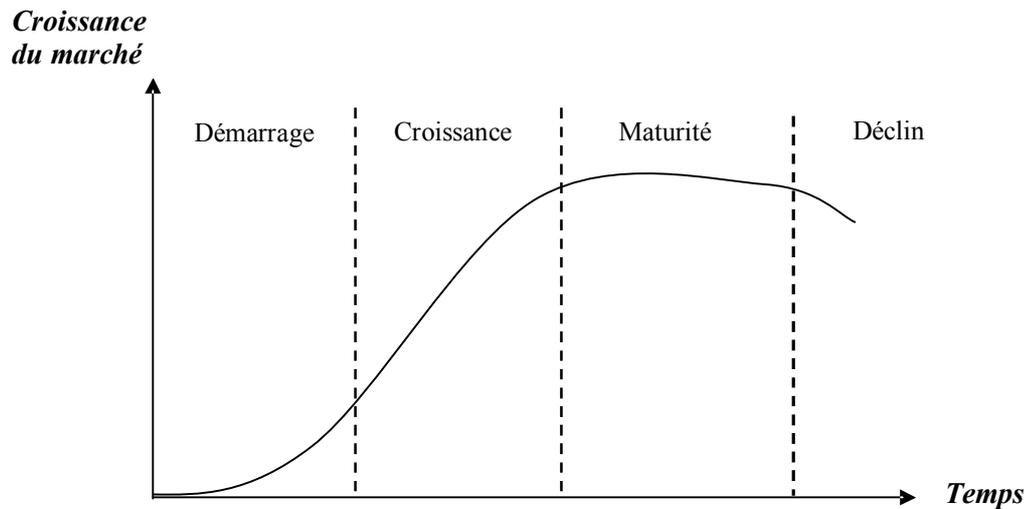
**3. Le cycle de vie de produit :**

Il traduit les différentes étapes de la vie d'un produit ou d'un secteur d'activité.<sup>97</sup> Au niveau d'un secteur, cette théorie permet d'anticiper sur les évolutions du secteur et d'élaborer une stratégie face à la concurrence. Le cycle de vie comprend quatre étapes principales, (voir la figure ci-dessous). La durée de chaque étape est extrêmement variable d'un secteur ou produit à l'autre.<sup>98</sup>

<sup>96</sup> Gerry Johnson, et autres, op.cit, pp.266-267.

<sup>97</sup> A. Caillat, op.cit, p.140.

<sup>98</sup> Michel SION, op.cit, pp.28-29.

**Schéma n° (1-9) : Evolution de l'activité selon le cycle de vie de produit**

*Source* : Emmanuelle Rouzet et Gérard Seguin, op.cit, p. 15.

➤ **le diagnostic :**

En s'appuyant sur le diagnostic de cycle de vie de produit, l'entreprise cherche à répondre à plusieurs questions d'ordre stratégique :

- dans quelle phase se situe le produit ? quelle est sa durée ? quelles sont les décisions les plus appropriés à cette étape ?
- faut-il lancer d'autres produits ? investir davantage ? se retirer ? <sup>99</sup>

➤ **Les stratégies menées pendant ces 4 phases :**

La phase de lancement est marquée par les caractéristiques suivantes : le produit est nouveau sur le marché, la demande augmente faiblement, les coûts sont très élevés: dépenses marketing, Amortissement des investissements d'innovation ... dans ces conditions, l'objectif principal de l'entreprise c'est : chercher à raccourcir au maximum la phase de lancement. Quant à la phase de croissance, les coûts diminuent parallèlement à l'augmentation des ventes. Une meilleure répartition des coûts fixes sur des quantités vendues, l'effet d'expérience, permet de diminuer les coûts de revient unitaires. Les ventes stabilisent durant la phase de maturité, l'entreprise investit dans la mise en œuvre de modifications technologiques mineures, lance des opérations promotionnelles pour stimuler la demande, dans ce contexte, la rentabilité commence à diminuer, le produit peut rentrer dans la phase de déclin, ou l'abandon du produit devient inévitable, sauf modifications profondes de l'environnement (retour au

<sup>99</sup> Jean-Luc Charron et Sabine Sépari, op.cit, p.345.

gout du jour de produit démodés).<sup>100</sup>

Ainsi, L'analyse en termes de cycle de vie permet d'identifier un certain nombre de variables définissant la position concurrentielle de l'entreprise.<sup>101</sup>

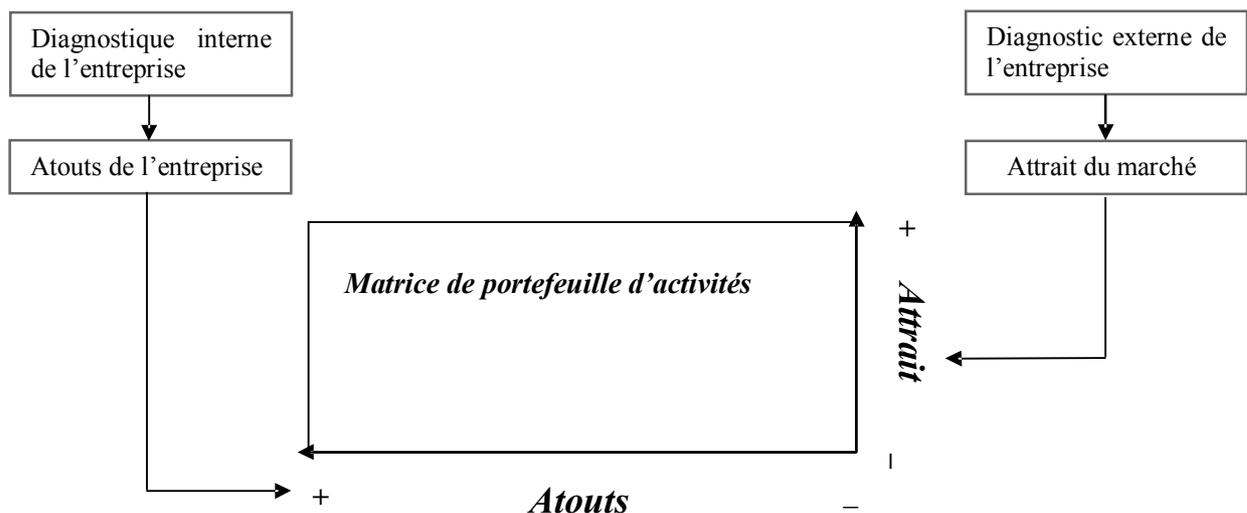
**4. Les matrices de gestion de portefeuille d'activités :**

**- Définition:**

La gestion du portefeuille d'activités se pose pour toutes les entreprises. Même les entreprises qui se ne développent que sur un seul domaine d'activité stratégique (DAS) s'interrogent sur l'opportunité de se diversifier et d'élargir ainsi leur portefeuille d'activités. Toutefois leur gestion concerne au premier chef les grandes entreprises qui comptent des dizaines, voire des centaines de DAS. Faut-il poursuivre le développement en dehors du métier d'origine ?

Pour aider les entreprises à définir leurs stratégies, ils existent les outils proposés par des cabinets américains de conseil. Le principe de base des modèles désormais classique est identique : estimation de la valeur de chaque domaine d'activité stratégiques et positions concurrentielle de l'entreprise. La principale divergence entre les matrices concerne le mode d'évaluation de ces deux critères.<sup>102</sup>

**Schéma n° (1-10) : Diagnostic de portefeuille d'activités : matrice générique**



**Source:** P. Contelle et V. Desgarrets, op.cit, consulté le 15/05/2010.

<sup>100</sup> P. Amerein et autres, *Stratégie et Pratiques*, éd Nathan, France, 2005, pp.147-148.

<sup>101</sup> Jean-Luc Charron et Sabine Sépari, op.cit, p.349.

<sup>102</sup> Alain Derray et Alain Lusseau, *L'analyse stratégique*, éd Ellipses Marketing S.A, 2001. Paris, p .25.

➤ **La Matrice BCG**<sup>A</sup>:

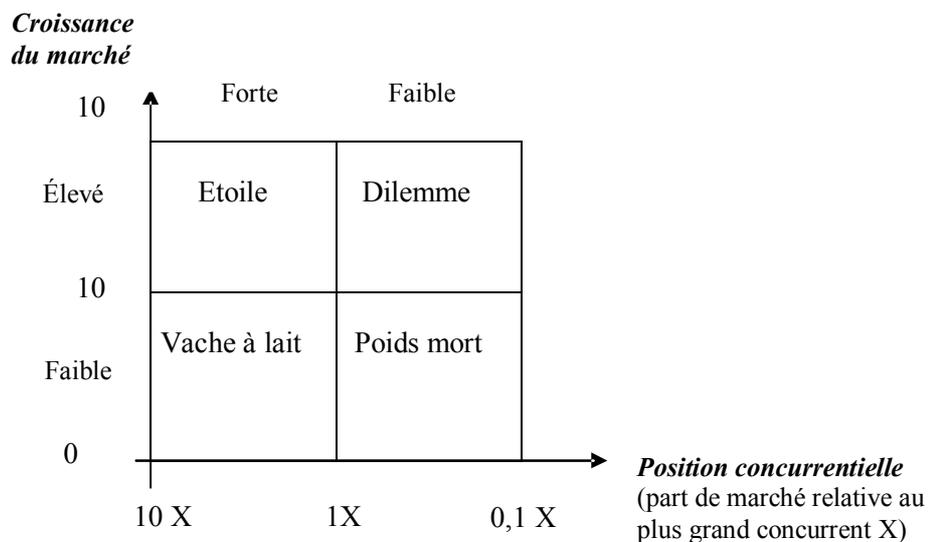
- **Définition :**

La matrice BCG (fin des années 1960) a proposé une grille d'évaluation des activités fondées sur deux critères : le taux de croissance et la part de marché relative.<sup>103</sup>

Deux axes d'analyse y sont utilisés :

- ☞ *l'attrait du marché* est mesuré par le taux de croissance du marché. Le taux de croissance du marché est représenté par l'ensemble des ventes d'un produit effectué par toutes les entreprises dans un DAS.<sup>104</sup> Plus le potentiel de croissance d'un marché est élevé, plus l'entreprise a de chances de réaliser des économies d'échelle et de trouver sa place.
- ☞ *la position de l'entreprise* sur le marché est mesurée par sa part de marché relative pour chacune de ses activités par rapport au principal concurrent. La part de marché relative est le ratio entre les ventes de l'entreprise et les ventes du principal concurrent.<sup>105</sup>

**Schéma n° (1-11) : Matrice BCG**



**Source :** Michel SION, op.cit, p. 34.

Cette matrice définit ainsi quatre catégories de produits ou services (comme la montre la figure ci-dessus) :

- *Les étoiles* : apporte des marges importantes et une rentabilité forte avec des potentialités future, l'entreprise doit conserver pour renforcer sa position.
- *Les dilemmes* : part de marché relative faible sur un marché en croissance. n'apporte pas

<sup>A</sup> BCG : Boston Consulting Group

<sup>103</sup> Michel Darbelet et autres, op.cit, p.411.

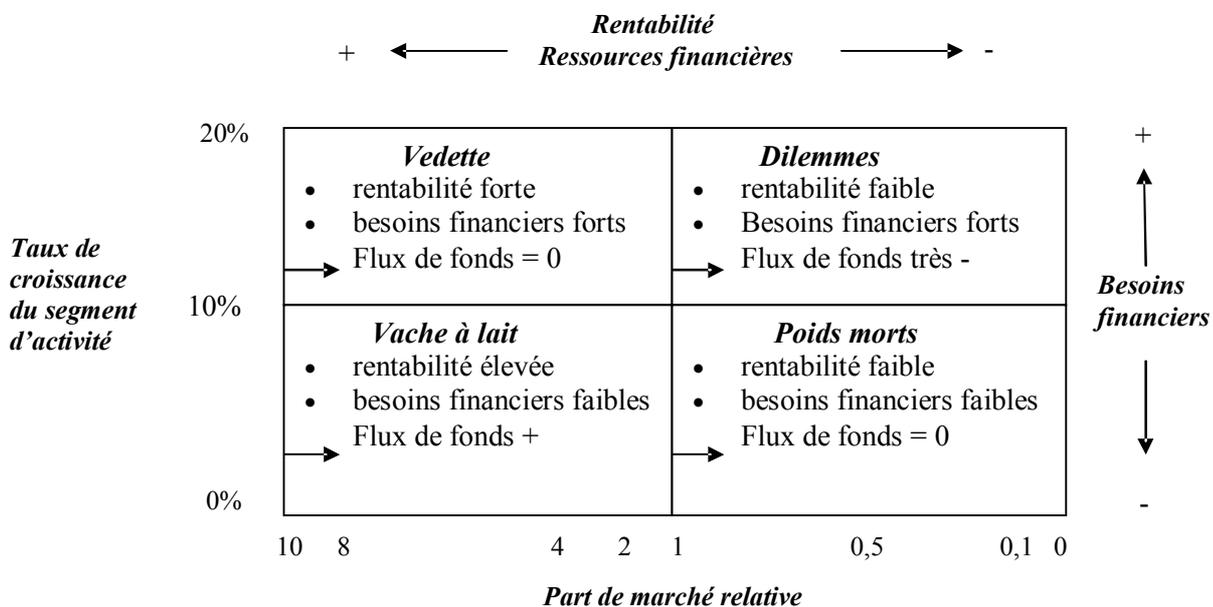
<sup>104</sup> Pascal Laurent et François Bouard, op.cit, p.132.

<sup>105</sup> Gilles Hémery, (*La matrice BCG*), date de publication : 9 mars 2005, Commerce et Marketing BtoB, [www.vente-expert.com/.../195-la-matrice-bcg](http://www.vente-expert.com/.../195-la-matrice-bcg), consulté le 03/04/2010.

beaucoup de liquidité à l'entreprise mais possède des potentialités, l'entreprise doit donc investir massivement pour atteindre la dimension critique.<sup>106</sup>

- *Vaches à lait* : est rentable mais son intérêt va décliner dans l'avenir, l'entreprise doit récolter les fruits de cette activité pour les investir dans un autre produit.
- *les poids morts* : la faible part de marché est synonyme d'une position concurrentielle défavorable et donc d'une rentabilité faible. L'absence de croissance du secteur rend difficile l'amélioration de la position concurrentielle. La recommandation du BCG est de céder ces activités pour éviter de s'éparpiller sur des segments d'activité peut attractifs.<sup>107</sup>

**Schéma n° (1-12) : Matrice stratégique BCG**



Source: Jean-Pierre Détrie, op.cit, p.27.

**Les implications stratégiques :**

Dans l'analyse BCG, la logique profonde est d'utiliser les ressources financières dégagées par certains DAS pour financer d'autres DAS, afin d'améliorer leurs positions concurrentielle. concrètement, le surplus financiers des vaches à lait doit être prioritairement affecté au financement du dilemme .ces ressources financières permettent d'investir dans les dilemmes dont le potentiel de croissance est fort, et donc d'accroître leurs positions concurrentielles pour qu'il devienne des vedettes. Au cours du temps, les vedettes deviennent naturellement des vaches à lait, car le cycle de vie de tout produit

<sup>106</sup> Jean-Luc Charron et Sabine Sépari, op.cit, p.353.

<sup>107</sup> Michel SION, op.cit, p .35.

aboutit à terme au déclin. Enfin les poids morts doivent être vendue à terme, et des dilemmes doivent être achetés (ou créés).<sup>108</sup>

Cependant, la matrice BCG présente des défauts majeurs :

*L'hypothèse d'autofinancement* : en supposant que le portefeuille doit être équilibré et que les vaches à lait doivent financer les étoiles et les dilemmes, la matrice BCG néglige le recours aux marchés de capitaux externes par exemple l'augmentation de Capital ou l'endettement.

*L'hypothèse de l'effet d'expérience*: la matrice BCG n'est pertinente que dans les Industries où l'effet d'expérience est important. En effet, par construction, le modèle suppose que c'est la détention d'une part de marché dominante qui permet de dégager Un profit supérieur. Or, lorsque l'effet d'expérience est limité, la part de marché n'est pas un gage de rentabilité et un leader peut se révéler moins rentable que ses suiveurs.

La matrice BCG n'est donc pas pertinente dans les industries où les concurrents s'appuient sur des stratégies de différenciation plutôt que sur des stratégies de volume.

Si on peut utiliser sans problème dans la sidérurgie ou les composantes électroniques, elle est en revanche inadaptée aux entreprises de luxe, aux cabinets de conseil ou aux institutions d'enseignements, activités dans laquelle ce ne sont pas nécessairement les Leaders qui sont les plus rentables.<sup>109</sup>

➤ ***La matrice McKinsey :***

Cette analyse a été proposée par le cabinet Mc kinsey et appliquée pour la première fois à l'entreprise General Electric, d'où son nom. Elle vise à remédier les insuffisances de l'approche BCG. Elle propose donc de multiplier le nombre de variables à travers deux dimensions : l'attrait du marché (diagnostic externe) et la position concurrentielle (diagnostic interne). Comme le montre le tableau suivant :<sup>110</sup>

---

<sup>108</sup> Pascal Laurent et François Bouard, op.cit, p.134.

<sup>109</sup> Gerry Johnson, et autres, op.cit, pp.340-341.

<sup>110</sup> Pascal Laurent et François Bouard, op.cit, p.135.

**Tableau n° 4 : Tableau de présentation des deux critères de la matrice McKinsey**

<i>Indicateurs de l'attrait du marché</i>	<i>Indicateurs de la position concurrentielle</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Taille du marché</li> <li>- Taux de croissance du marché</li> <li>- Saisonnalité</li> <li>- Niveau de prix</li> <li>- Structure de la concurrence</li> <li>- Barrières à l'entrée</li> <li>- Technologie</li> <li>- Réglementation</li> <li>- Disponibilité de la MOD</li> <li>- Problèmes sociaux</li> <li>- Problèmes environnementaux</li> <li>- Problèmes politiques et légaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Part de marché</li> <li>- Force de vente</li> <li>- Marketing</li> <li>- R&amp;D</li> <li>- Production</li> <li>- Distribution</li> <li>- Ressources financières</li> <li>- Compétences managériales</li> <li>- Qualité des produits</li> <li>- Largeur de gamme de produits</li> <li>- Image de l'entreprise</li> </ul>

**Source :** Stéphane Arnoult, (*Analyse et matrice : MC Kinsey*)

date de publication : 2006, [www.b2b-marketing.fr/-matrice-mc-kinsey.php](http://www.b2b-marketing.fr/-matrice-mc-kinsey.php), consulté le 03/02/2010.

La méthode propose le positionnement du DAS (domaine d'activité stratégique) sur une grille de neuf cases. Chacune de ses dimensions est appréciées sur une échelle à trois dimensions d'où la figure : <sup>111</sup>

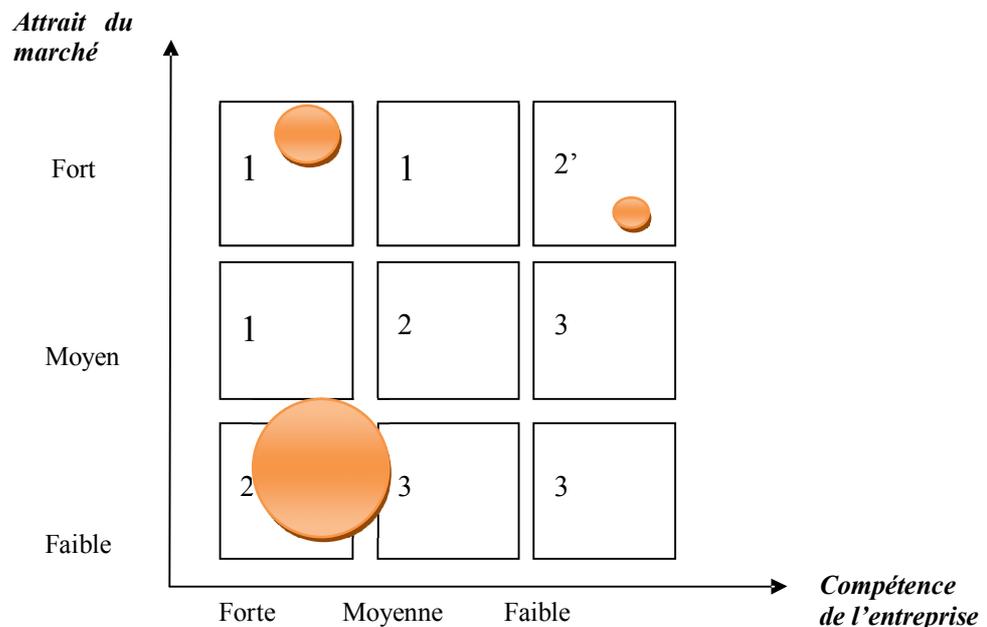
**Schéma n° (1-13) : Recommandation stratégique pour La matrice Attrait/atouts**

<i>Attrait du marché</i>	<i>Fort</i>	Investissement croissance	Investissement sélectif	Sélectivité
	<i>Moyen</i>	Investissement sélectif	Sélectivité	Désinvestir sélectif
	<i>Faible</i>	Sélectivité	Désinvestir	Désinvestir
		<i>Forte</i>	<i>Moyenne</i>	<i>Faible</i>
<b><i>Position concurrentiel</i></b>				

**Source :** Gerry Johnson et autres, op.cit, p.343.

Pour chacun des 2 axes, chaque critère est évalué sur une échelle de notation (de 1à5) et pondérer en fonction de son importance. L'indicateur global correspond alors à la somme pondérée des cotes de l'ensemble de ces critères.

<sup>111</sup> Léandre Gbaguidi, (*le modèle MC kinsey*), [www.scribd.com/doc/27886124/MODELE-MC-KINSEY](http://www.scribd.com/doc/27886124/MODELE-MC-KINSEY), consulté le 15/03/2010.

**Schéma n° (1-14) : Les critères de la matrice McKinsey**

Source : Stéphane Arnoult, op.cit, consulté le 16/02/2010

➤ **Explication et analyse de la matrice :**

**Case 1 :** ce sont les produits stratégiques dont l'attrait est important, car l'entreprise occupe une position dominante dans un marché en expansion pour ces produits. l'entreprise doit concentrer ses efforts et investir (ressources humaines, adaptation du produit, publicité...) dans ces produits pour favoriser la croissance et accroître encore ses compétences distinctives.

**Case 2 :** ce sont les produits tactiques qui sont moyennement attrayants. Les parts de marché pour ces produits sont difficiles à maintenir du fait d'une forte concurrence, mais l'entreprise occupe une bonne place. L'entreprise doit adopter une stratégie de *statu quo* et surveiller l'évolution des produits (ou services) tant qu'ils sont rentable et génèrent des liquidités.

**Case 2' :** dans cette position, le choix est difficile car le marché pour le produit ou service est attractif mais l'entreprise n'a pas la force concurrentielle nécessaire pour s'y positionner.<sup>112</sup>

Deux choix sont alors possible :

- a. désinvestir si la croissance n'est pas durable.
- b. Renforcer sa position en remédiant à ses faiblesses et en se spécialisant sur ces forces.

**Case 3 :** ce sont les produits perdants qui sont moins attractif car la part de marché de

<sup>112</sup> Stéphane Arnoult, op.cit, consulté le 16/02/2010.

l'entreprise est faible sur un segment lui-même en faible croissance. la solution est donc de court terme : *réduire les investissements et les couts fixes* et se concentrer sur les profits à court terme jusqu'à l'abandon de certaines activités. Exception à l'abandon : plusieurs de ces marchés génèrent en combinaison un volume suffisant pour l'activité export.<sup>113</sup>

- **Avantages et limites** : l'avantage essentiel de la matrice McKinsey réside dans sa souplesse d'élaboration autant que dans sa présentation graphique finale. Elle est plus riche que la matrice BCG. Ceci la rend théoriquement plus utilisable. Le défaut majeur de cette matrice est qu'elle est subjective du fait qu'il n'existe pas de méthode scientifique pour évaluer la position concurrentielle. Ce sont donc les hommes qui pondèrent des facteurs clés de succès proposés.

Malheureusement, est qu'elle gagne en réalisme, elle le prend en simplicité. En effet, l'analyse Mc kinsey est intéressante mais n'est généralement pas à la porté des PME. En effet, l'identification des facteurs significatifs pour chaque dimension composite et ensuite leur pondération, n'est pas toujours chose aisée. Par ailleurs, cet outil exige la collecte d'un grand nombre d'informations. Et finalement, l'un des problèmes soulevés par cette matrice est l'identification des variables qui permettent de mesurer les deux dimensions de force compétitive et l'attrait pour chaque activité. Par exemple, ce qui rend attrayant un marché de biens industriels ne le sera pas forcément pour les produits de grande consommation.<sup>114</sup>

➤ **La matrice d'Arthur D. Little :**

C'est un cabinet de conseil international. Deux critères essentiels ont été relevés et analysés par ce cabinet : la position concurrentielle et la maturité du métier.<sup>115</sup>

a) *La maturité du métier exercé :*

Les métiers ont leurs propres courbes de vie passant par 4 phases de cycle : démarrage, croissance, maturité, déclin. Les différentes phases du cycle du métier permettent de bien évaluer le portefeuille d'activité de l'entreprise.<sup>116</sup>

a) *La position concurrentielle :*

Est apprécier qualitativement en fonction des atouts de l'entreprise (et non de sa part de marché), ce qui fournit une analyse plus complète que celle du BCG. Pour un segment stratégique l'entreprise se situe à l'un des cinq niveaux de la position concurrentielle.<sup>117</sup>

---

<sup>113</sup> Ibid, consulté le 16/02/2010.

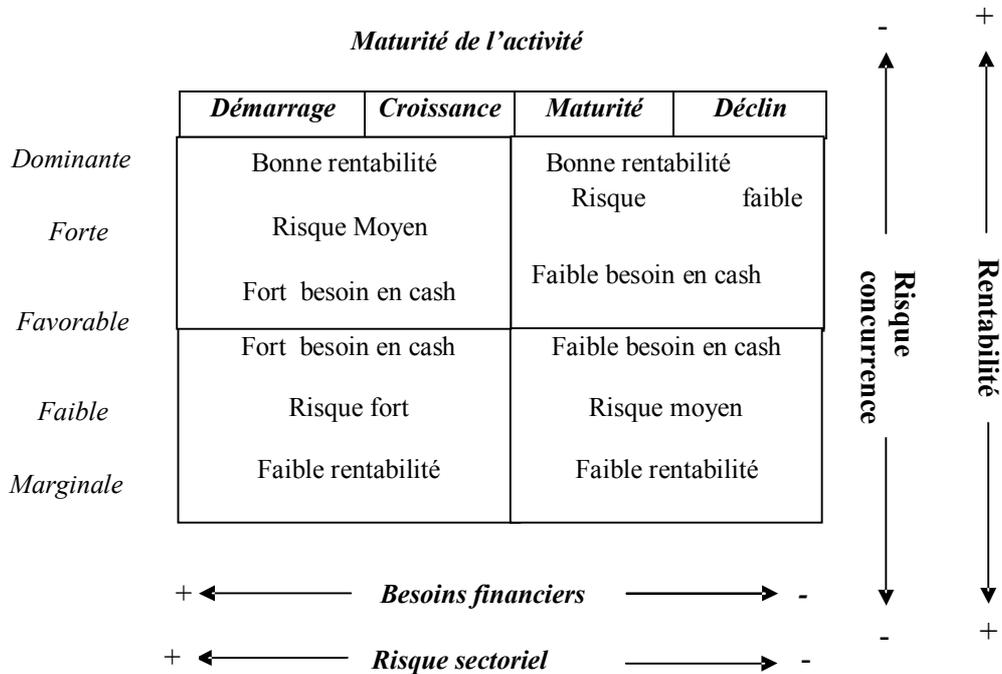
<sup>114</sup> Nathalie Vanlathem, et autres, *Modèles Décisions*, Document proposé par Marketing étudiant, [www.scribd.com/doc/.../Modeles-Decision](http://www.scribd.com/doc/.../Modeles-Decision), consulté le 20/02/2010.

<sup>115</sup> A.Caillat, et autre, op.cit.p.146.

<sup>116</sup> LASARY, op.cit, p 95.

**3.3.1 Structure de la matrice :**

**Schéma n° (1- 15) : La matrice ADL**



*Source :* Jean-Pierre Détrie, op.cit, p.108.

Dans une activité en démarrage ou en croissance, des investissements lourds sont nécessaires. Seule une position forte ou dominante permet de les autofinancer. Plus la position est marginale, plus le déficit de liquidité et le risque sont importants. Les activités mures ou vieillissantes créent, en revanche, peu de besoins. Une position forte se traduit par de faibles risques. A l'inverse, la rentabilité déclinant dans des positions faibles, l'autofinancement diminue et le degré de risque augmente.<sup>118</sup>

**- Les prescriptions stratégiques :**

- ☞ *Développement naturel*, l'entreprise est en position dominante et poursuit son développement<sup>119</sup>
- ☞ On lui oppose le *développement sélectif* pour les activités à position concurrentielle moyenne, voire faible, l'objectif est d'atteindre une meilleure position et donc une meilleure rentabilité<sup>120</sup>
- ☞ L'abandon est préférable pour les activités de peu de rendement ou à la position Concurrentielle de l'entreprise est faible, (voir la figure au-dessous)

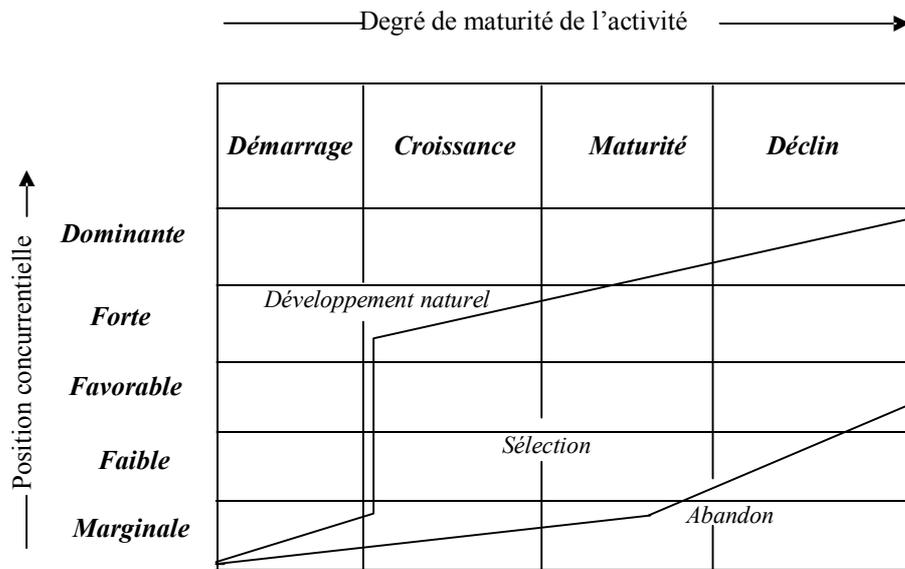
<sup>117</sup> Michel Darbelet et autres, op.cit, p.413.

<sup>118</sup> Jean-Pierre Détrie, op.cit, p.109.

<sup>119</sup> A.Caillat, et autre, op.cit.p.146.

<sup>120</sup> Jean-Pierre Détrie, op.cit, p. 109.

**Schéma n° (1-16) : Les prescriptions stratégiques d'ADL**



Source : Jean-Luc Charron et Sabine Sépari, op.cit, op.cit, p.355.

- **Les axes stratégiques :**

**Tableau n° 05 : Les axes stratégiques d'ADL**

<b>Axes stratégiques</b>			
<b>Phase de vie</b>	<b>Nature de la stratégie</b>	<b>Objet principale de la stratégie</b>	<b>Exemples de stratégie</b>
<i>Démarrage</i>	Innover	Produits	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovation technologique</li> <li>• Achat de licence</li> </ul>
<i>Croissance</i>	développer	Distribution, image	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pénétration commerciale</li> <li>• Développement de capacité</li> <li>• Recherche de nouveaux marchés</li> </ul>
<i>Maturité</i>	optimiser	couts	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intégration amont/aval</li> <li>• Internationalisation de la gamme et de la production</li> </ul>
<i>déclin</i>	Rationaliser	couts	<ul style="list-style-type: none"> <li>• élagage de marchés/gamme/unités</li> </ul>

Source : Jean-Pierre Détrie et autres, op.cit, p.110.

L'approche plus organique d'ADL permet de préciser la nature de l'intensité de la stratégie à suivre selon le positionnement des activités :

⇒ La position concurrentielle dicte *l'intensité et l'étendue* de l'effort à réaliser. Une position forte nécessite une stratégie intense sur tous les segments de marché. En

revanche, la stratégie d'une activité à position faible ne portera que sur un nombre limité de segments.

⇒ Stade de maturité indique, la nature et l'objet principal de la stratégie à mettre en œuvre, ainsi que le précise la figure ci-dessus.<sup>121</sup>

- **Limites et avantages** : cette matrice est très intéressante pour des produits à renouvellement long ou à fort investissement. Elle permet également de se situer par rapport aux principaux concurrents tout au long du cycle de vie de produit, d'évaluer la trajectoire et de l'anticiper. Néanmoins, en déterminant pour chaque activité, les facteurs, qui selon les individus, seront source de réussite et qui ensuite, les pondèrent, on introduit la subjectivité de l'analyse et on s'écarte de la rigueur scientifique. La matrice ADL souffre de subjectivité et d'empirisme.<sup>122</sup>

### **5. La chaîne de valeur et l'avantage concurrentiel:**

« La valeur est la somme que les clients sont prêts à payer pour obtenir le produit qui leur est offert. Cette valeur résulte de différentes activités, par les fournisseurs, la firme et le circuit de distribution, que ce-ci soit intégré ou non à la firme (...) ». Au sein de cet agrégat, M. Porter cherche à identifier les lieux essentiels de création de valeur, une manière à cerner les modalités permettent d'obtenir un avantage concurrentiel.<sup>123</sup> Selon M. Porter toute firme peut se concevoir comme un ensemble d'activités destinées à concevoir, fabriquer, commercialiser, distribuer et soutenir un produit.<sup>124</sup> Pour analyser les sources de l'avantage concurrentiel, il est donc indispensable d'examiner de façon systématique toutes les activités de l'entreprise, l'instrument fondamental pour y parvenir est la chaîne de valeur.<sup>125</sup>

Porter subdivise les activités créatrices de valeur en deux grandes catégories : les activités principales et les activités de soutien.<sup>126</sup> Comme la montre la figure ci-dessous :

---

<sup>121</sup> Ibid, p. 110.

<sup>122</sup> Nathalie Vanlathem, et autres, op.cit, consulté le 20/02/2010.

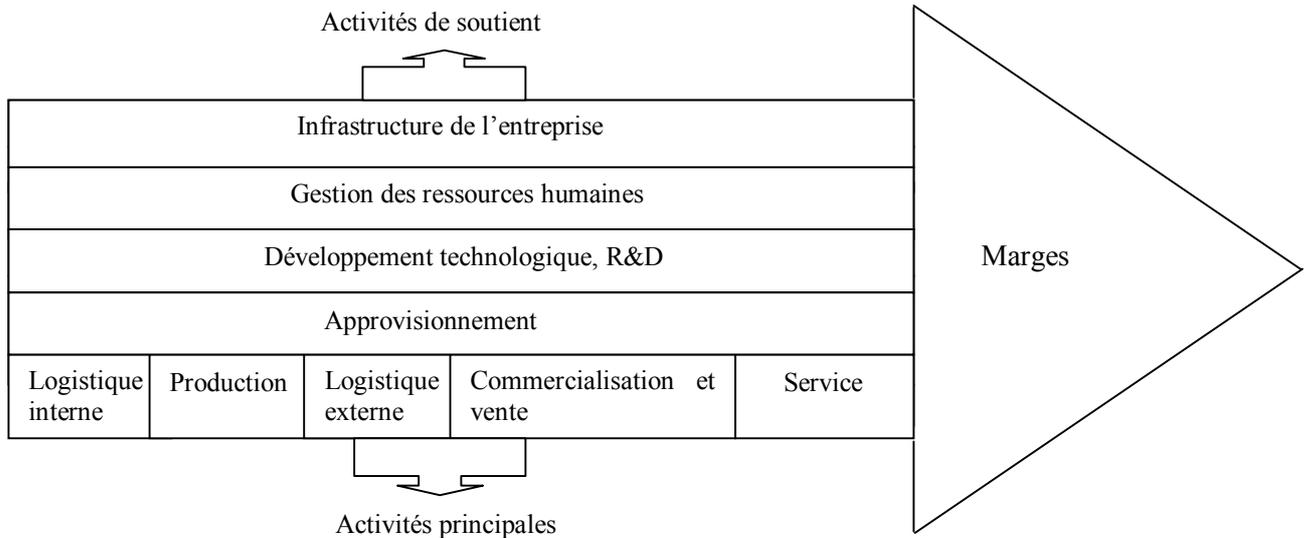
<sup>123</sup> M.E. Porter, (*Competitive Strategy*), Free Press, New York, , date de publication : 25/04/2009, mhtml:file://F:\CHAINE DE VALEUR&\Chaîne de valeur.mhtml/http://chohmann.free..., consulté le 16/02/2010.

<sup>124</sup> Oliver Torrès-Blay, op.cit, p.196.

<sup>125</sup> Pascal Laurent et François Bouard, op.cit, p.144.

<sup>126</sup> Oliver Torrès-Blay, op.cit, p.196.

**Schéma n° (1-17) : Schéma de la chaîne de valeur**



*Source* : Alain Derray Alain Lusseault, op.cit, p.83.

**a. Les activités principales :**

sont celles qui impliquent la création matérielle et la vente du produit, son acheminement jusqu'au client et le service après-vente. chacune de ces activités présente des traits spécifiques qui sont source d'avantage concurrentiel ou faiblesses.<sup>127</sup>

**Tableau n° 06 : Les activités principales de l'entreprise**

<i>Activités</i>	<i>Modèle à porter</i>
<i>Logistique interne</i>	Réception, stockage et affectation des moyens de production nécessaires au produit (manutention, contrôle des stocks, renvois aux fournisseurs, etc.)
<i>Production</i>	Transformation des moyens de production en produits finis (y compris l'entretien des machines, l'emballage, le contrôle de qualité....)
<i>Logistique externe</i>	Collecte, stockage et distribution physique des produits aux clients
<i>Commercialisation et Vente</i>	Activités associés à la fourniture des moyens par lesquels les clients peuvent acheter le produit et sont inciter à le faire, comme la publicité, la promotion, la force de vente, la sélection des circuits de distribution, les relations avec les distributeurs et la fixation des prix.
<i>Services</i>	Activités associés à la fourniture de services visant à accroître ou à maintenir la valeur du produit comme l'installation, la réparation, la formation et la fourniture de pièces détachés.

*Source* : Michel porter, op.cit, consulté le 14/03/2010.

<sup>127</sup> Pascal Laurent et François Bouard, op.cit, p.145.

- **Les activités de soutien:** viennent à l'appui des activités principales, en assurant :
  - Les achats de moyens de production (approvisionnement) ;
  - En fournissant la technologie (*recherche et développement* des technologies directement liées aux produits et au processus de production ou à des activités de soutien) ;
  - En gérant des *ressources humaines* (recrutement, embauche, formation, développement du personnel...) ;<sup>128</sup>
  - Et en assumant les *activités administratives* indispensables au bon fonctionnement de l'ensemble, ces activités englobent la direction générale, la planification, la finance, la comptabilité, le juridique, les relations extérieurs et la gestion de qualité, elles forment ce que M. Porter appelle « l'infrastructure de la firme ».
- **Les objectifs de la chaîne de valeur :**
  - la chaîne de valeur est un instrument fondamental pour faire un diagnostic stratégique de l'avantage concurrentiel, c'est un outil qui permet de déceler les activités les plus créatrices de valeur et surtout les activités pour lesquelles l'entreprise est plus performante que ses concurrents.
  - la chaîne de valeur permet également d'évaluer le coût de chaque activité par rapport aux conditions du marché.<sup>129</sup>
- **La construction de la chaîne de valeur :** la détermination des activités pertinentes composant la chaîne demande de respecter les principes suivants :
  - a.** Les activités créatrices de valeur doivent être séparées, lorsque :
    - Elles sont régies par des mécanismes économiques différents,
    - Elles ont un impact essentiel sur la différenciation,
    - Elles représentent une fraction importante ou croissante des coûts.
  - b.** Les activités créatrices de valeur seront regroupées, chaque fois que :
    - Elles se révèlent peu importantes,
    - Elles reposent sur des mécanismes économiques semblables.<sup>130</sup>
- **Optimisation de la chaîne de valeur :**
  - a. L'analyse stratégique des fonctions élémentaire :** la compétitivité optimale peut être recherchée en analysant *pour chaque fonction élémentaire* de la chaîne les sources d'avantages concurrentiels accessibles à l'entreprise. Chaque fonction élémentaire doit être

<sup>128</sup> Michel Porter, op.cit, consulté le 14/03/2010.

<sup>129</sup> Oliver Torrès-Blay, op.cit, pp.196-197.

<sup>130</sup> Michel porter, op.cit, consulté le 14/03/2010.

analysée dans sa propre logique stratégique, car chacune se situe dans s'un univers concurrentiels spécifique. La recherche d'une optimisation générale est souvent illusoire. Le raisonnement stratégique conduit en fait le chef d'entreprise à rechercher un avantage compétitif décisif sur une ou plusieurs fonctions élémentaires, de manière à compenser des désavantages concurrentiels d'autres. Toutes les fonctions élémentaires ne possèdent pas le même poids et n'importent pas la même valeur au consommateur. Par conséquent, il ne s'agit pas tant de rechercher l'avantage concurrentiel sur chaque d'entre elles que de déterminer celles qui peuvent être la base d'un avantage concurrentiel décisif durable et défendable.<sup>131</sup>

**b. *Coordination inter-fonctionnelle*** : Si les activités créatrices de valeur sont les pièces constitutives de l'avantage concurrentiel, elles ne sont pas pour autant indépendantes les unes des autres. Ces activités sont connectées entre elles au sein de la chaîne. La façon dont s'exerce une activité créatrice de valeur peut avoir un impact sur le coût ou la performance d'une autre. La chaîne de valeur n'est pas une juxtaposition d'activités, c'est un système d'activités interdépendantes.<sup>132</sup> L'entreprise doit veiller à gérer la chaîne de son ensemble car l'avantage concurrentiel repose aussi sur la façon d'agencer et de combiner les activités. Une meilleure coordination permet souvent de réduire les coûts ou d'accroître la différenciation.<sup>133</sup>

**C. *Coordination externe*** : De plus, il n'existe pas seulement des liaisons au sein de la chaîne de valeur d'une entreprise, mais aussi entre cette dernière et la chaîne des fournisseurs et des circuits de distribution. Il peut être possible de faire bénéficier à la fois l'entreprise et les fournisseurs d'un avantage en optimisant l'exercice conjoint des activités ou en améliorant la coordination entre les chaînes. Les liaisons avec les circuits de distribution, avec les fournisseurs, peuvent réduire les coûts ou accroître la différenciation. Les clients ont aussi une chaîne de valeur. Chacun des points de contact entre la chaîne de valeur du client et celle de l'entreprise est une source potentielle de différenciation. La valeur apparaît quand l'entreprise crée un avantage concurrentiel pour son client en réduisant les coûts de ce dernier ou en améliorant sa performance.<sup>134</sup>

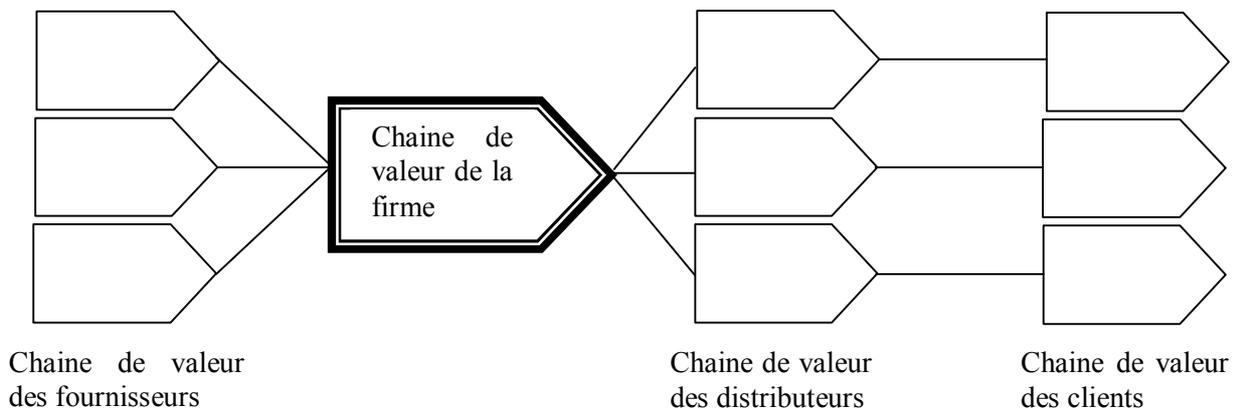
---

<sup>131</sup> Jean-Pierre Détrie et autres, op.cit, p.48.

<sup>132</sup> Jacques. Saint-Pierre, (*La chaîne de valeur*), [www.fsa.ulaval.ca/.../chaîne\\_de\\_valeur.htm](http://www.fsa.ulaval.ca/.../chaîne_de_valeur.htm) -, consulté le 20/03/2010.

<sup>133</sup> Oliver Torrès-Blay, op.cit, p.197.

<sup>134</sup> Jacques. Saint-Pierre, op.cit, consulté le 20/03/2010.

**Schéma n° (1-18) : Coordination externe**

*Source* : Gerry Johnson et autres, op.cit. p.136.

**Maximiser la chaîne de valeur par l'externalisation :**

Il est rare qu'une entreprise soit plus performante sur toutes ses activités de la chaîne de valeur. Pour maximiser sa valeur, l'entreprise doit conserver les activités les plus créatrices de valeur qui constituent ses compétences distinctives et externaliser les activités dans le coût est moins élevé sur le marché. Dans un souci de flexibilité mais aussi de rationalisation la chaîne de valeur constitue un cadre d'analyse particulièrement pertinent pour définir les contours interne et externe de l'organisation.<sup>135</sup>

**6. les facteurs clés de succès :**

L'analyse par les facteurs clés de succès permet de simplifier la réalité de l'organisation lorsque l'on est en phase d'élaboration de la stratégie.<sup>136</sup>

La notion de facteur clés du succès (FCS) est en étroite relation avec le modèle portérien d'analyse du secteur et de la constitution de l'avantage concurrentiel. Ce concept offre aussi la particularité d'être compatible avec le modèle des ressources et compétences. Il comporte un double objectif : identifier les attentes minimales des acheteurs et s'aligner sur les pratiques dominantes et incontournables des concurrents. Il convient d'analyser les FCS à partir du secteur et en relation avec les activités de la firme.

**➤ Cularités du secteur :**

C'est en 1978 que Hofer & Shendel proposent cette notion de facteur clés de succès. « Les facteurs clés du succès sont ces variables à partir desquels le management peut influencer de façon significative l'équilibre des positions concurrentielles des firmes sur

<sup>135</sup>Oliver Torrès-Blay, op.cit, p.197.

<sup>136</sup>Laurent Hamel, op.cit, p.187.

une industrie ». Les facteurs clés du succès sont donc à l'origine de la constitution d'un avantage concurrentiel. La sélection des FCS caractéristiques du secteur s'effectue en grande partie par l'imitation entre firmes. G. Koeing propose la définition suivante pour les FCS sectoriels : « éléments considérés comme étant un gage de réussite à une période donnée de l'histoire d'un secteur. *L'innovation*, quel qu'en soit le type, est de nature à transformer les règles de jeu et, partant, les facteurs clés du succès. »

➤ **Analyser les compétences nécessaires :**

G. Johnson et K. Scholès proposent la définition suivante pour les FCS d'activité de la firme : « ils sont les éléments stratégiques qu'une organisation doit maîtriser afin de surpasser la concurrence. Ils sont sous-tendus par des compétences fondamentales dans chacune des fonctions ou dans la gestion des liens entre étapes de la chaîne de valeur ».

➤ **Une formulation synthétique :**

T. Atamer et R. Calori présentent une synthèse des différentes approches du concept de FCS: « un FCS dans une activité est un élément de l'offre qui a une valeur pour les clients (utilisateurs, distributeurs, prescripteurs) et/ou un savoir faire ou un avantage de coût dans la chaîne de conception –production-distribution du produit (ou de service) qui permet de créer un avantage concurrentiel. »<sup>137</sup>

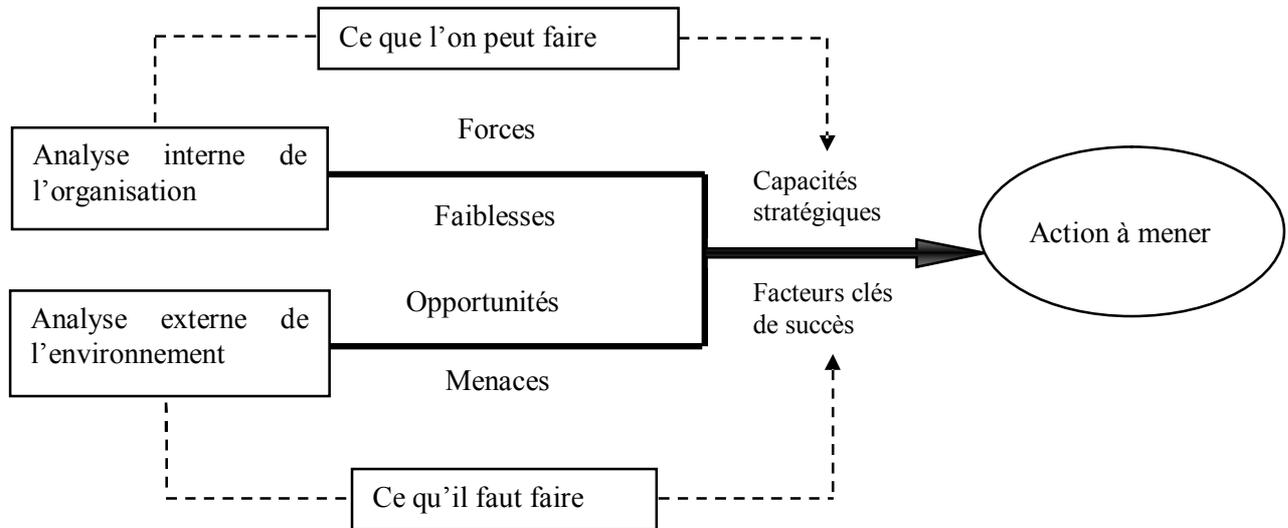
**7. Le SWOT :**

L'analyse SWOT résume les conclusions de l'analyse de l'environnement et de l'analyse de la capacité stratégique de l'organisation. La détermination SWOT est l'acronyme de *strenghts, Weaknesses, Opportunities, threats*, soit *forces, faiblesse* (de l'organisation), *opportunités et menaces* (de l'environnement). Le schéma ci-dessous résume cette approche.

---

<sup>137</sup> Jean-Louis Magakian et Marielle Audrey Payaud, *100 fiches pour comprendre la stratégie de l'entreprise*, éd Bréal, Paris, 2<sup>e</sup> édition, 2007, pp.122-123.

*Schéma n° (1-19) : L'analyse SWOT*



*Source:* Gerry Johnson, et autres, op.cit, p.143.

L'analyse SWOT consiste de déterminer si la combinaison des forces et faiblesses de l'organisation est à même de faire face aux évolutions de l'environnement. On cherche à établir une adéquation entre d'une part la capacité stratégique de l'organisation et d'autre part les facteurs clés de succès de l'environnement.

Il convient de mener une analyse plus structurée afin de déboucher sur des résultats utiles à la formulation de la stratégie. Pour cela, on peut suivre le cheminement suivant:

- ⇒ Identifier les facteurs clés de succès de l'environnement de l'organisation.
- ⇒ Le même processus doit être suivi en ce qui concerne le profit de ressources et de compétences de l'organisation afin de déboucher à une liste des forces et faiblesses.<sup>138</sup>

<sup>138</sup> Gerry Johnson et autres, op.cit, pp.142 -143.

**Conclusion:**

A titre de conclusion et de synthèse à ce chapitre, nous pouvons constater que *La réflexion stratégique* reste avant tout une affaire d'intuition et de logique mais il n'en demeure pas moins qu'il existe des outils d'aide à la décision très efficaces dans ce domaine.

L'analyse stratégique externe et interne de l'entreprise constitue un de ces outils.

Car, l'analyse externe de l'environnement permet à l'entreprise de connaître les menaces qui pèsent sur ses choix stratégiques, mais il offre aussi des opportunités de développement (ou facteurs clés de succès) que l'entreprise doit savoir découvrir et saisir. Cette étude externe vise donc à étudier les rapports entre l'entreprise et son marché, afin de déterminer la position concurrentielle de l'entreprise, plusieurs outils permettent de caractériser cette position qu'on a déjà traitée antérieurement.

Et d'autre part L'analyse interne, c'est l'analyse de l'organisation, elle fait apparaître les capacités (les ressources ou le potentiel) de la firme, c'est-à-dire les éléments importants qui sont sources de forces ou de faiblesses face aux exigences de l'environnement.

Le lien : ces deux niveaux d'analyse sont lié : en effet, une firme n'est ni forte ni faible en soi, mais seulement par rapport à ce que exige l'environnement concurrentiel.

L'ensemble de ce processus présente des démarches stratégiques, nécessaire avant l'élaboration de la stratégie de l'entreprise, qui a pour but d'aboutit à l'identification d'un avantage concurrentiel.

Quoi qu'il en soit une bonne stratégie doit répondre à certaines caractéristiques :

- a. la pertinence externe : c'est-à-dire l'adaptation au marché.
- b. la pertinence interne : c'est-à-dire une adaptation à la situation de l'entreprise.

Cependant, l'avantage concurrentiel de l'entreprise peut être sans cesse remis en cause. L'acquérir et le préserver induit pour l'entreprise des choix de la stratégie : quels politiques et stratégies doivent être mis en oeuvre pour acquérir et conserver sa place dans la lutte concurrentielle ?

## Chapitre 2 : Acquisition d'un Avantage Concurrentiel

### Introduction :

La conduite du changement au travers le choix de la meilleure stratégie dans un contexte environnemental et concurrentiel déterminant, représente le souci majeur de la plus part des entreprises.

La concurrence entre les différentes entreprises est omniprésente. Face à cette compétition économique, il est nécessaire pour les entreprises d'établir une meilleure stratégie.

La décision importante concerne le choix des armes : avec quoi lutter contre l'environnement concurrentiel. Il existe plusieurs stratégies qui ont pour objectif d'assurer à l'entreprise un avantage compétitif durable sur l'ensemble de ses concurrents.

Dans ce deuxième chapitre, on va d'abord déterminer les stratégies de base (générique) qui permet l'acquisition de l'avantage concurrentiel, ou on va citer : les stratégies de domination par les coûts, la différenciation et la stratégie de niche (concentration).

Ensuite, dans la deuxième section on va déterminer d'autres stratégies susceptibles de faire face à la rivalité des concurrents dans le marché. Afin de préserver son avantage concurrentiel l'entreprise, est amenée à faire un choix entre les stratégies de croissance interne et externe. dans les stratégies de croissance interne on distingue deux types: la spécialisation et la diversification, quant aux stratégies de croissance externe on discerne: la fusion et acquisition, les alliances et partenariats stratégiques qui se décomposent en plusieurs types qu'on va traiter ultérieurement.

On ne peut pas négliger d'autres sources qui permet également à l'entreprise de défendre et protéger son avantage concurrentiel. C'est ainsi que dans la troisième section nous allons citer les capacités stratégiques de l'entreprise sans oublier d'autres voies d'efficacité et d'efficience comme le Benchmarking, ainsi la dynamique de flexibilité.

Puis nous termineront ce chapitre par la nécessité de mettre en œuvre la stratégie de veille comme un outil de prévention qui garantit à l'entreprise de prendre l'avance par rapport à ses concurrents.

**Section 1 : Les Stratégies Concurrentielles**

**- Définition :**

Les *stratégies concurrentielles* ont pour objectif, en situation de libre concurrence, d'assurer à l'entreprise un avantage compétitif durable sur l'ensemble de ses concurrents, dans un domaine d'activité particulier<sup>139</sup>. D'après l'analyse de Porter<sup>A</sup> (1980) des avantages concurrentiels durables peuvent seulement être atteints à travers des coûts bas ou à travers une différenciation au niveau de l'offre. Il en dérive trois stratégies concurrentielles de base :

- La stratégie de domination par les coûts (Cost-Leadership Strategy)
- La stratégie de différenciation (differentiation Strategy)
- La stratégie de concentration (Focus Strategy)<sup>140</sup>

**Schéma n° (2-1) : Stratégie concurrentielle générique selon Porter (Porter, 1985, p.12, adapté par les auteurs).**

		<i>Avantage concurrentiel</i>	
		Bas prix	Avantage des produits et de l'image
<i>Partie du marché servi</i>	Marché entier	<b>1.</b> Stratégie de prix sur le marché entier	<b>2.</b> stratégie de différenciation sur le marché entier
	Niche	<b>3.</b> stratégie de prix dans une niche	<b>3. Focus</b> stratégie de différenciation dans une niche

**Source:** Rudolf Grunig, Richard Kuhn, op.cit, p.155.

**1. La stratégie de domination par les coûts :**

Ce que l'on appelle les stratégies de coûts sont des stratégies qui orientent de façon prioritaire tous les efforts de l'entreprise vers un objectif considéré comme primordiale : la

<sup>139</sup> Jean-Pierre Détrie et autres, op.cit, p.60.

<sup>A</sup> Porter : professeur de stratégie de Harvard (prestigieuse école américaine).

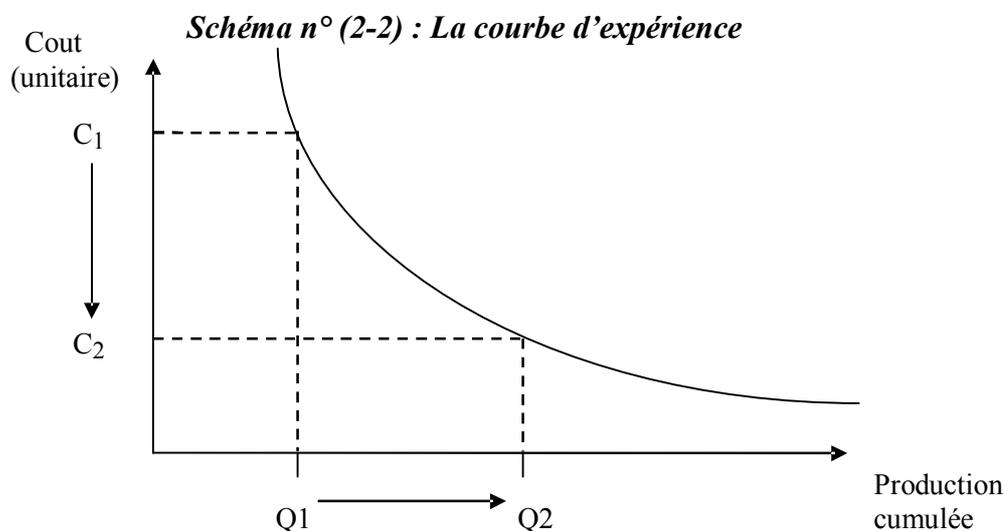
<sup>140</sup> Rudolf Grunig, Richard Kuhn, op.cit, p. 145.

minimisation de ses coûts complets<sup>141</sup>. Ces stratégies de coûts sont fondées sur le postulat suivant lequel l'entreprise la plus compétitive est celle qui a les coûts les plus bas<sup>142</sup>. En d'autres termes c'est de la capacité de l'entreprise à minimiser ses coûts que dépend son avantage concurrentiel. La domination par les coûts est impulsée notamment par l'effet d'expérience et d'autres éléments. Voyons donc pour commencer l'effet d'expérience.<sup>143</sup>

### **a. L'effet d'expérience**

#### ➤ **La notion d'effet expérience**

La loi de l'expérience énonce que « le cout unitaire total d'un produit homogène, mesuré en unité monétaire constantes, diminue d'un pourcentage constant chaque fois que la production cumulée de ce produit double ». l'effet d'expérience est une des caractéristiques d'un métier. Aussi il s'impose à l'ensemble des concurrents évoluent dans ce domaine d'activité.<sup>144</sup> La figure ci dessous en donne une illustration.



**Source :** Pascal Laurent et François Bouard, op.cit, p.31.

#### ➤ **Effet d'expérience et croissance du domaine d'activité :**

Si la croissance du domaine d'activité est faible ou nulle, les parts de marché sont très difficiles à faire évoluer, tout gain de l'un des concurrents se traduit en effet par une diminution de la production pour les autres, ce qui les entraînent à réagir fortement pour conserver leur part de marché. Dans un tel contexte les entreprises du secteur se livrent un combat acharné pour maintenir leurs positions.

<sup>141</sup> Pascal Laurent et François Bouard, op.cit, p.130.

<sup>142</sup> A.Caillat, op.cit, p.206.

<sup>143</sup> Jean-Pierre Détrie et autres, op.cit, p .61.

<sup>144</sup> Alain Derray et Alain Lusseau, op.cit, p.93.

Si, en revanche, le domaine d'activité connaît une croissance forte, les coûts continuent à baisser rapidement. L'entreprise dont la production croît plus vite que l'activité dans son ensemble augmente sa part de marché sans affecter le niveau de production des concurrents (puisqu'elle prend sur la croissance du marché). C'est dans les périodes de croissance qu'il faut augmenter sa part de marché et investir un domaine d'activité, afin de se retrouver dans une situation favorable sur la courbe d'expérience.<sup>145</sup>

**b. Les causes de l'effet d'expérience :**

➤ **les économies d'échelle:**

Qui expriment la baisse du coût unitaire en fonction de l'échelle de production : plus la production est importante, plus les coûts peuvent être réduits.<sup>146</sup> Cette réduction provient principalement d'un meilleur étalement des frais fixes, Pour tout produit, le coût de conception est un coût fixe cent fois plus lourd selon qu'il est produit en mille ou cent mille unités.<sup>147</sup>

➤ **L'effet de taille :**

L'importance du volume produit induit un renforcement du pouvoir de négociation de l'entreprise vis-à-vis de ces partenaires.<sup>148</sup>

➤ **L'effet d'apprentissage :**

Avec la pratique, on acquiert de l'assurance de l'expérience. Il en résulte une meilleure utilisation des technologies, des matières premières, une meilleure exécution des tâches à accomplir, mais également une amélioration progressive des méthodes du travail.<sup>149</sup>

➤ **L'effet de l'innovation :**

La rationalisation du processus de production est sans cesse améliorée, notamment par un remplacement progressif de la main d'œuvre par des moyens de production automatisés incorporant les dernières innovations technologiques. Distinguer avec précision les véritables causes de l'effet d'expérience n'est pas toujours aisé. En effet selon la nature de l'effet de l'expérience, les suggestions stratégiques sont différentes si l'effet d'économie d'échelle est dominant il paraît opportun d'accumuler de capacité de production, par contre si l'effet d'apprentissage l'emporte, il est préférable d'accumuler de la production, ou au contraire d'investir en recherche si l'effet d'innovation est prépondérant.<sup>150</sup>

---

<sup>145</sup> Jean-Pierre Détrie et autres, op.cit, p.67.

<sup>146</sup> Michel Rainelli, *Economie industrielle*, éd Dalloz, France, 3<sup>e</sup> édition, p.55.

<sup>147</sup> Pascal Laurent et François Bouard, op.cit, p.131.

<sup>148</sup> Alain Derray et Alain Lusseau, op.cit, p.94.

<sup>149</sup> Isabelle Calmé, et autres, op.cit, p.130.

<sup>150</sup> Alain Derray et Alain Lusseau, op.cit, p.95.

- **Les limites de stratégie de domination par les coûts :**

- Des entreprises concurrentes peuvent entrer dans une guerre des prix préjudiciable à l'ensemble du secteur.
- Une attention exclusive portée à la réduction des coûts risque de rendre le produit moins attractif que celui des concurrents lorsque les goûts de la clientèle évoluent.<sup>151</sup>
- changements de technologie.
- apparition de produits de substitution.<sup>152</sup>
- *les activités où la concurrence ne porte pas sur les prix et les coûts :*

Dans certaines activités, les stratégies de volume et de coûts n'ont que peu de sens dans la mesure où la concurrence ne porte pas sur les prix et /ou le niveau des coûts ne saurait par conséquent être un facteur clé de succès. Dans de telles activités, l'expérience ne constitue pas un avantage concurrentiel important. Les produits de luxe correspondent typiquement à des activités où le facteur coût n'a qu'une importance très secondaire. De même, dans des domaines à très haute technologie, les performances attendues l'emportent très nettement sur le coût des systèmes ou des matériels comme variable concurrentielle.<sup>153</sup>

Les stratégies de prix<sup>A</sup> sont donc typiquement trouvées dans les marchés où un grand nombre de clients sont satisfaits par des produits d'une qualité standards.<sup>154</sup>

**2. La stratégie de domination par la différenciation :**

Ce sont des stratégies qui cherchent à fonder l'avantage concurrentiel de l'entreprise sur la *spécificité de son offre*, cette spécificité étant reconnue et valorisée par le marché. la différenciation permet à l'entreprise d'échapper à une concurrence directe par le prix en rendant son offre difficilement comparable celle des concurrents.<sup>155</sup>

Il s'agit donc pour une entreprise, de lutter contre ses concurrents en mettant en œuvre des moyens autres que le prix, de faire recevoir son produit comme unique aux yeux des consommateurs, ce caractère unique du produit pouvant éventuellement la conduire à faire accepter aux clients un prix supérieur à celui de la concurrence. Les démarches de différenciation peuvent prendre des formes très diverses, elles peuvent porter sur :

- *l'effort de l'innovation*: et le degré de la technologie utilisée pour le produit.

---

<sup>151</sup> Michel Sion, op.cit, p.18.

<sup>152</sup> A.Caillat, op.cit, p.208.

<sup>153</sup> D.Cathrine et L. Apolline, op.cit, p.82.

<sup>A</sup> Stratégie de prix : la stratégie de domination par les coûts

<sup>154</sup> Rudolf Grunig, Richard Kuhn, op.cit, p.156.

<sup>155</sup> A.Caillat, op.cit, p.208.

- *L'entreprise elle-même* : la marque, le circuit de l'information...etc.<sup>156</sup>
- *Les caractéristiques du produit lui-même* : le positionnement du produit dans la gamme, le conditionnement ou l'apparence extérieur du produit, les services spécifiques rendus, la certification, la maîtrise de la qualité, etc.<sup>157</sup>

L'entreprise qui opte pour la différenciation ne se désintéresse évidemment pas du contrôle de ses couts mais elle n'en fait pas son objectif unique.<sup>158</sup>

Ainsi, les stratégies de différenciation peuvent être, comme la montre la figure suivante :

### **Schéma n° (2-3) : Typologies des stratégies de différenciation**

	La spécificité de l'offre est perçue et valorisée par l'ensemble du marché	La spécificité de l'offre différenciée n'est perçue et valorisée que par un segment particulier de marché	
Accroissement du couple « valeur-prix » par rapport à l'offre de référence.	<b>Stratégie d'amélioration</b>	<b>Stratégie de spécialisation</b>	Différenciation par le haut
Diminution du couple « valeur-prix ».	<b>Stratégie d'épuration</b>	<b>Stratégie de limitation</b>	Différenciation par le bas
	Segmentation a posteriori provoquée par l'offre différenciée	Segmentation a priori déterminant le caractère spécifique	

**Source :** © MEZGHANI L, FSEG-Sfax, (*Politique et Stratégie d'Entreprise*), Support pédagogique [www.strategie.tunet.tn/chapters/3-ch.pdf](http://www.strategie.tunet.tn/chapters/3-ch.pdf), consulté le 25/03/2010.

- a.** *Des stratégies de différenciation par le haut* : en améliorant les caractéristiques de l'offre par rapport à l'offre de référence (différenciation d'amélioration) ou en l'adaptant à une catégorie particulière d'utilisateurs( différenciation de spécialisation).
- b.** *Des stratégies de différenciation par le bas* : en épurant l'offre pour diminuer son prix ( différenciation d'épuration) ou en ciblant l'offre sur un segment particulier de marché pour lequel certaines caractéristiques de l'offre de référence sont superflues ( différenciation de limitation).<sup>159</sup>

<sup>156</sup> Anne Brière et autres, (*les options stratégiques : domination par les couts, différenciation*), date de publication 18/10/2005, [www.crcm.ac-versailles.fr/IMG/doc/domination.doc](http://www.crcm.ac-versailles.fr/IMG/doc/domination.doc), consulté le 23/03/2010.

<sup>157</sup> A.Caillat, op.cit, p.208.

<sup>158</sup> Michel Sion, op.cit, p.18.

<sup>159</sup> Anne Brière et autres, op.cit, consulté le 23/03/2010.

- **Les conditions de réussite des stratégies de différenciation :** Que la différenciation soit par le haut ou par le bas, elle doit reposer avant tout sur une bonne connaissance du marché ce qui implique une segmentation minutieuse et révisé périodiquement. La stratégie de différenciation est efficace quand :
  - ✓ *significative* : c'est-à-dire nettement perceptible par l'acheteur ;
  - ✓ *économiquement viable* : Elle engendre une demande solvable importante ;
  - ✓ *défendable à long terme* : Elle génère des parts de marché suffisantes pour protéger durablement l'entreprise de la concurrence.<sup>160</sup>

La différenciation est-elle défendable dans le temps ? Comme pour la domination par les coûts, cela va dépendre de l'évolution du marché, de la concurrence, des capacités de l'entreprise.<sup>161</sup>

- **Les limites de la stratégie de différenciation :**

Les risques associés à la stratégie de différenciation sont :

- Que le surcoût entraîné par la différenciation soit supérieur à l'avantage perçu par le client et donc aux surpris qu'il accepte de payer.
- Que le critère de différenciation perde de son intérêt pour les clients.
- Qu'en étant copiée par la concurrence, l'offre de l'entreprise se banalise.<sup>162</sup>
- Qu'un retournement de la conjoncture rende les clients plus sensibles aux prix qu'aux critères de différenciation.<sup>163</sup>

### **3. La stratégie de focalisation ou concentration :**

Cette stratégie est totalement différente des deux autres, parce que la compétition repose sur le choix d'une cible étroite. La firme qui concentre son activité, sélectionne un segment ou un groupe de segment dans le secteur et taille sur mesure sa stratégie pour les servir à l'exclusion de tous les autres. En optimisant sa stratégie à l'égard du segment cible, la firme cherche à obtenir un avantage supérieur dans ce segment.

La stratégie de concentration à deux variantes. La *concentration fondée sur les coûts* consiste à chercher un avantage en ayant les coûts les plus bas dans le segment cible. La *concentration fondée sur la différenciation* consiste à ce différencier dans le segment cible.<sup>164</sup>

Une niche authentique est caractérisée par des clients avec des besoins spécifiques, qui ont

---

<sup>160</sup> A.Caillat, op.cit, p.212.

<sup>161</sup> Isabelle Calmé et autres, op.cit, p.133.

<sup>162</sup> A.Caillat, op.cit, p.212.

<sup>163</sup> Michel Sion, op.cit, p.19.

<sup>164</sup> Michael Porter, *L'avantage concurrentiel*, édition Dunod, Paris, 1986, pp .27-28.

des exigences particulières pour les produits et services. Ces exigences sont ci particulières qu'elles ne peuvent seulement être remplies que par des spécialistes.<sup>165</sup>

Pour réussir, il faut satisfaire pleinement sa clientèle afin de dissuader d'éventuels entrants.<sup>166</sup>

*Les avantages et les risques d'une stratégie de focalisation :*

- *avantages spécifiques* : une bonne connaissance du marché, qui permet de réagir et de s'adapter très rapidement, en gardant une certaine indépendance.<sup>167</sup>
- *Limites spécifiques* : les changements des technologies et des besoins des clients peuvent créer de nouvelles niches et détruire certains existants. la disparition de la niche est peut être le plus grand risque pour les offreurs suivants une stratégie de niche.<sup>168</sup>

- **La typologie des stratégies génériques de Mintzberg (1988) :**

A la suite de nombreuses critiques concernant les stratégies génériques de Porter, critiques auxquelles il avait lui-même pris part. Mintzberg a proposé en 1988 une autre typologie de stratégies génériques :

- En premier lieu, Mintzberg distingue la stratégie de concentration des stratégies de coûts Et de différenciation. Son argument est que la concentration définit l'étendue du marché, tandis que les deux autres stratégies expliquent comment l'entreprise doit agir sur celui-ci.
- Ensuite, Mintzberg propose d'unifier toutes les stratégies génériques sous un seul nom : La différenciation. Il considère la stratégie de coût de Porter comme une stratégie de différenciation par le **prix**. Cette proposition vient du fait qu'une stratégie de coût ne peut aboutir à un avantage concurrentiel que si le prix en question est inférieur à celui de la moyenne du marché. De plus Mintzberg distingue cinq autres variantes de la stratégie générique de différenciation :
  - La différenciation par la **qualité** du produit (*differentiation by quality*) consiste à offrir un produit ayant la même finalité que celle des produits concurrents, mais en le dotant (a) d'une plus grande fiabilité, (b) d'une plus grande durabilité et/ou (c) d'une performance supérieure.
  - La différenciation par **l'image** (*differentiation by marketing image*) est obtenue par la publicité chargée de donner l'impression de différence pour des produits identiques.
  - La différenciation par la conception du produit (*differentiation by product design*) consiste à offrir un produit vraiment différent au point de vue **design** et conception des fonctionnalités, disposant ainsi de caractéristiques uniques.

---

<sup>165</sup> Rudolf Grunig, Richard Kuhn, op.cit, p.158.

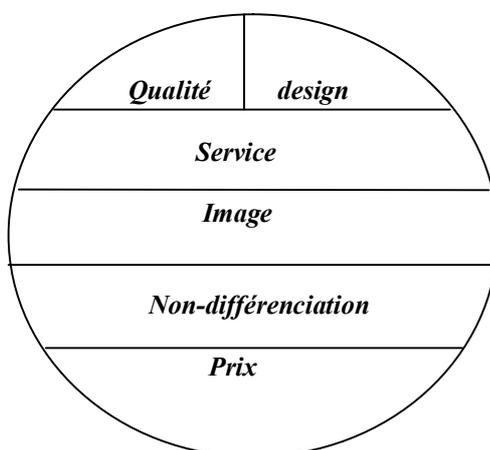
<sup>166</sup> Michel Sion, op.cit, p. 20.

<sup>167</sup> Dupuy et Larcheveque et autres, (*les options stratégiques*), phylog.perso.neuf.fr/options.html, consulté le 30/03/2010.

<sup>168</sup> Rudolf Grunig, Richard Kuhn, op.cit, p.159.

- La différenciation par le *service* (*differentiation by support*) s'effectue en différenciant Le produit par le service qui en accompagne la vente, la livraison, le service après-vente...
  - La *non-différenciation* (*undifferentiation*) a lieu lorsque l'entreprise ne dispose d'aucune base de différenciation ou lorsqu'elle choisit délibérément d'être copieur et suiveur.
- Cette typologie de Mintzberg n'est en fait qu'un affinement de la typologie des stratégies génériques de Porter.<sup>169</sup>

**Schéma n° (2-4) : La typologie des stratégies génériques de Mintzberg**



Source : © MEZGHANI L, op.cit, consulté le 25/03/2010.

#### **4. Le verrouillage du marché :**

Une autre manière de concevoir la pérennité des stratégies de prix ou de différenciation Par la notion de *verrouillage*, qui consiste pour une organisation à imposer au marché sa technologie ou sa démarche, jusqu'à en faire un *standard de l'industrie*.<sup>170</sup>

Pour verrouiller une industrie à l'aide d'un standard, plusieurs critères sont nécessaires :

- La première condition est l'obtention *d'une part de marché dominante*. Il est probable que les autres organisations n'acceptent de se conformer à un standard qu'à la condition qu'il leur assure d'incontestables débouchés.
- pour imposer un standard, il est nécessaire d'obtenir une position dominante dans les tous les premières phases de développement de l'industrie : c'est une des démentions de *l'avantage au premier entrant*, de plus en plus souvent, les entreprises tentent de définir les standards avant même leur lancement, afin d'éviter des guerres aussi longues

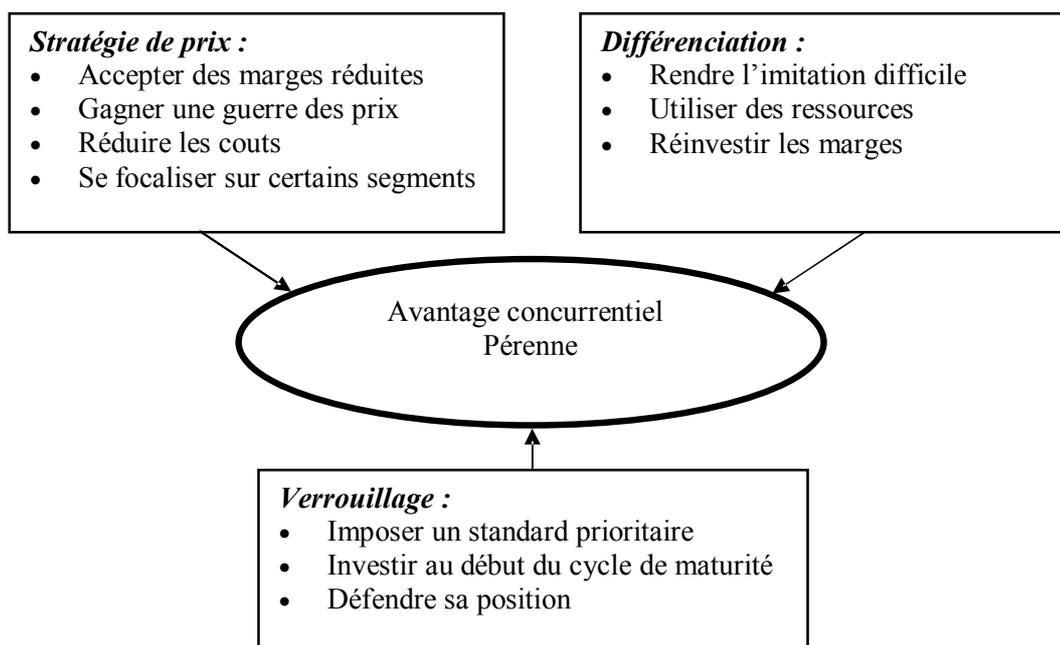
<sup>169</sup> © MEZGHANI L, op.cit, consulté le 25/03/2010.

<sup>170</sup> Ibid. p.284.

que coûteuses.

Lorsqu'une entreprise a réussi à imposer son standard à l'industrie, elle détient un avantage concurrentiel particulièrement précieux, qu'elle cherchera généralement à protéger de manière agressive.<sup>171</sup>

**Schéma n° (2-5) : La robustesse de l'avantage concurrentiel**



**Source :** Gerry Johnson et autres, op.cit. p.282.

**5. La stratégie hybride :**

Il est important de souligner que du fait de la pression concurrentielle et du progrès technologique toute stratégie tend à évoluer dans le sens de la stratégie hybride, c'est-à-dire vers un accroissement de la valeur pour une réduction du prix.<sup>172</sup>

« Mais Les stratégies combinées n'apparaissent pas simultanément. Dès que la première Stratégie est performante, l'entreprise peut choisir d'en suivre une seconde en même temps ne serait ce que pour continuer à avoir une situation de monopole Temporaire.»<sup>173</sup>

M. Porter estimait qu'il était inefficace de vouloir à la fois exploiter les coûts et la valeur pour développer un avantage concurrentiel. Il montrait le risque d'enlisement dans la voie médiane « stuck in the middle ».<sup>174</sup> En effet, l'entreprise ne se lance pas en même temps dans

<sup>171</sup> Idem. p.286.

<sup>172</sup> Gerry Johnson et autres, op.cit. p.279.

<sup>173</sup> Laurence Billard, (*Une Approche Dynamique Des Stratégies Génériques de M. Porter*), ESA C.E.R.A.G. Université Pierre Mendès France, Grenoble, [www.strategie-aims.com/actes98/papiers/BILLARD.pdf](http://www.strategie-aims.com/actes98/papiers/BILLARD.pdf), consulté le 14/03/2010.

<sup>174</sup> Jean-Charles Mathé, op.cit, p.101.

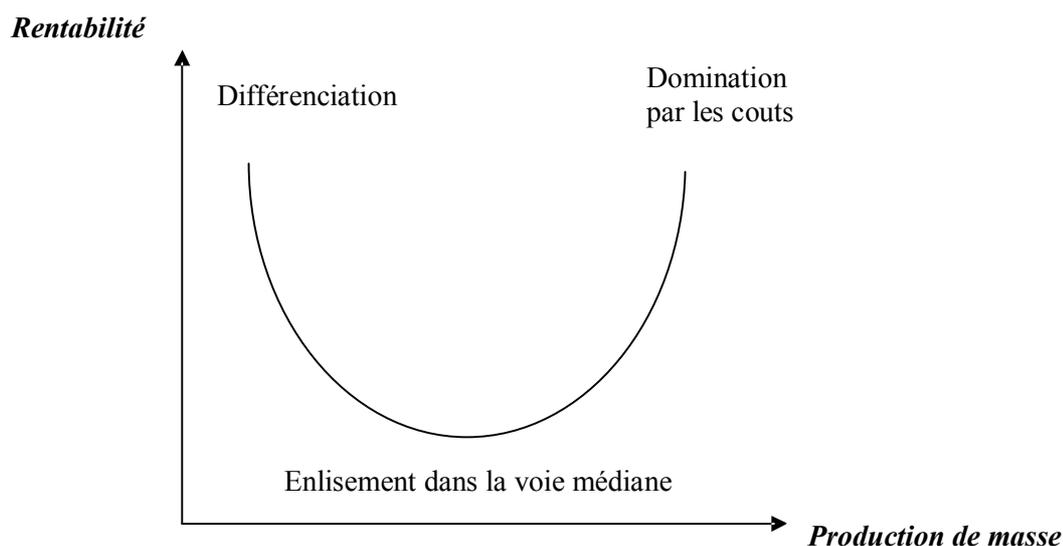
deux stratégies différentes. Si cela était le cas, elle disperserait inutilement ses ressources. Tous ses projets ne pourraient aboutir simultanément, et surtout, la structure aurait du mal à être modelée de façon à satisfaire les deux objectifs.

Lorsqu'une position de domination est atteinte dans un domaine, L'entreprise possède la santé financière et l'organisation permettant le développement D'un nouveau projet, et l'ajout d'une nouvelle stratégie. Il n'est alors pas étonnant de constater les bonnes performances des stratégies combinées puisque l'entreprise a déjà connu une expérience de développement gagnante.

Plus la stratégie est d'un niveau élevé, plus elle est élaborée. Cela renforce l'avantage Concurrentiel qui devient plus difficile à imiter. Plus l'avantage concurrentiel est complexe et plus il est durable.

La combinaison d'une stratégie de coût et de différenciation garantit un avantage concurrentiel durable mais, toutes les entreprises ne pourront mettre en place cette stratégie pour chacun de leurs domaines d'activités Stratégiques, comme par exemple une société réputée vendre un certain type de valeur peut perdre sa crédibilité et dérouter ses clients - voire même saper son image de marque- si elle propose un autre type de valeur ou tente de diffuser simultanément deux produits sans aucune cohérence.<sup>175</sup>

**Schéma n° (2-6) : Enlisement dans la voie médiane**



**Source :** Sandrine Quesnel et Jacky Koehl,

[http://20gp.ovh.net/~dmcours/dmconsulting/LES\\_CHOIX\\_STRATEGIQUES.pdf](http://20gp.ovh.net/~dmcours/dmconsulting/LES_CHOIX_STRATEGIQUES.pdf), consulté le

14/03/2010.

<sup>175</sup> Laurence Billard, op.cit, consulté le 14/03/2010.

### 6. Les stratégies concurrentielles en environnement hyper-compétitif :

Nous avons supposé que toute stratégie concurrentielle est fondée sur la recherche d'un avantage concurrentiel durable. Cependant, cela n'est pas toujours possible car beaucoup d'organisations sont confrontées à des situations turbulentes et imprévisibles, dans lesquelles la concurrence est de plus en plus âpre. Nous avons qualifié ce type d'environnement d'*hyper-compétitif*.<sup>176</sup>

#### Schéma n° (2-7) : Les stratégies concurrentielles et l'hyper-compétition



Source : Gerry Johnson, et autres, op.cit, p.289

#### ▪ *Surmonter l'avantage des concurrents :*

Il existe plusieurs manœuvres permettant de surmonter l'avantage des concurrents :

##### • *Le repositionnement stratégique :*

L'une des manières de surmonter l'avantage d'un concurrent consiste à se repositionner sur l'horloge stratégique. Un concurrent établi peut ainsi se repositionner face à un nouvel entrant à bas prix. De même, une organisation qui suit une stratégie d'épuration peut tenter d'introduire un certain degré de sophistication sans pourtant accroître son prix (ce qui correspond à un repositionnement sur l'horloge stratégique). Bien entendu, ce nouveau positionnement risque d'être imité par les concurrents, ce qui impose de concevoir de nouvelles sources de différenciation. L'innovation et l'agilité sont donc essentielles.

##### • *Bloquer un avantage au premier entrant :*

Les concurrents ne doivent donc pas laisser à un pionnier le temps d'établir un avantage grâce à un nouveau produit ou un nouvel modèle économique. Plutôt que de lancer une imitation de la nouvelle offre, ils doivent en proposer une offre plus perfectionnée, afin

<sup>176</sup> Gerry Johnson et autres, op.cit. p.288.

d'établir une sophistication leur permettant de dépasser ou de contourner le pionnier.<sup>177</sup>

- *Surmonter les barrières à l'entrée* : il existe plusieurs manières de surmonter les barrières à l'entrée :

- *Prendre des places fortes* :

Une entreprise peut tenter de dominer une zone particulière – Que se soit une région géographique ou un segment de marché- afin d'y détenir un pouvoir De marché incontestable. Cependant ces places fortes peuvent être envahies.les concurrents Peuvent par exemple utiliser les économies d'échelle qu'ils ont obtenues sur d'autres Marchés Pour pénétrer dans la place forte. Une manière de dissuader un concurrent d'envahir une place forte consiste d'ailleurs à menacer d'envahir la sienne. Cette stratégie de « œil par œil » est typique de marchés tels que le ciment ou la sidérurgie, dans lesquels l'ajout d'une capacité de production supplémentaire est préjudiciable à l'ensemble des concurrents. Il est également de tenter de construire des places fortes en contrôlant les réseaux de distribution. les nouveaux entrants peuvent contourner cette stratégie en établissant de nouveau canaux : vente par correspondance plutôt que magasins, vente en line plutôt que distributeurs, etc. l'acquisition des réseaux de distribution existants peut également permettre de renverser ce type de place forte.

- *Contrecarrer la puissance du feu* :

Certains concurrents peuvent disposer de substantielles Réserves de ressources (ce que l'on appelle quelquefois leur *puissance de feu*) permettant De soutenir une longue guerre concurrentielle. Pour surmonter cet avantage, les concurrents de taille plus modeste peuvent se regrouper. C'est ce que font les groupements de distributeurs pour concurrencer les groupes intégrés tels que Carrefour.<sup>178</sup>

### ***7. Adapter la stratégie à la position concurrentielle de l'entreprise:***

Toutes ses positions concurrentielles sont définies dans le chapitre précédent. Ce qui nous intéresse dans cette partie, c'est les stratégies menés dans chaque position.

➤ ***Les stratégies du leader*** :

Dans la plupart des secteurs d'activité, il existe une entreprise reconnue comme le leader du marché. Son objectif est de rester à la première place. Trois stratégies s'offrent à lui :

- ***Accroître la demande primaire*** : elle peut y parvenir soit en cherchant de nouveaux

---

<sup>177</sup> Idem, p.289.

<sup>178</sup> Ibid, p.290.

utilisateurs, soit promouvoir de nouvelles utilisations du produit, soit en convaincant le marché de consommer davantage de produit à chaque utilisation.<sup>179</sup>

- **La protection de la part du marché** : En même temps qu'elle s'efforce d'accroître la demande primaire, une société leader doit contenir l'action des concurrents. La réponse la plus constructive est la stratégie d'innovation.<sup>180</sup>

➤ **Les stratégies du challenger :**

Toute société qui occupe la seconde, troisième ou quatrième place sur un marché est en position de "dauphin". Le dauphin qui cherche à accroître sa part devient un "challenger", s'il se contente des positions acquises, il devient un "suiveur". La firme qui attaque, doit d'une part choisir son objectif (concurrent) et sa stratégie d'attaque. Il y a 8 stratégies d'attaque concurrentielle :

- **La stratégie du discount**: L'une des stratégies les plus couramment utilisées par les challengers consiste à offrir le même produit que le leader à un prix plus bas. Le succès d'une stratégie discount suppose trois conditions :
  - il faut que le challenger arrive à convaincre l'acheteur que son produit est aussi de bonne qualité;
  - il faut que l'acheteur soit sensible à un écart de prix et prêt à renoncer à sa marque préférée;
  - il faut enfin que le leader décide de ne pas s'aligner sur le prix du challenger.<sup>181</sup>
- **La stratégie du milieu de gamme** : Une seconde stratégie consiste à offrir une version simplifiée du produit, généralement de moindre qualité. C'est la stratégie suivie par certains distributeurs pour concurrencer les fabricants. Cette stratégie est efficace lorsqu'au moins un segment du marché est sensible au prix ou lorsque les circuits de distribution sont différenciés. Le principal danger est de se faire concurrencer simultanément par une autre entreprise sur son terrain d'origine.
- **La stratégie de recherche de prestige** : C'est la stratégie inverse de la précédente; elle consiste à introduire un produit de meilleure qualité, vendu plus cher. Une telle stratégie implique presque toujours une politique sélective d'image.
- **La stratégie de prolifération des produits** : Le challenger attaque le leader en multipliant les versions du produit offert. Une telle stratégie convient également à une grande

---

<sup>179</sup> Nehassia Ratiba, (*L'importance de la vieille concurrentielle dans le développement de l'avantage concurrentiel de l'entreprise*), Mémoire de Magistère en Science de gestion option droit des affaires, Faculté de Science économique et Gestion, Université d'Alger, 2002/2003, p.45.

<sup>180</sup> Yvan Valsecchi, (*Cours Complet de marketing*), date de publication 01/11/2004, [marketing.thus.ch/loader.php?page=Intro...](http://marketing.thus.ch/loader.php?page=Intro...), consulté le 20/05/2006.

<sup>181</sup> Kotler.P et Buboïs B, *Marketing management*, éd Publi Union, France, 2<sup>ème</sup> édition, 2000, p.249.

entreprise diversifiée qui a décidé d'enlever le marché à une société plus petite qu'elle, mais concentrée sur un seul segment.

- **La stratégie d'innovation** : Le challenger prend de vitesse le leader en matière d'innovation technologique ou commerciale. Celle-ci est naturellement tributaire de l'accueil réservé par le public aux nouvelles idées.
- **La stratégie d'amélioration du service** : Elle consiste à offrir davantage de prestations pour un prix équivalent.
- **La stratégie d'innovation dans le mode de distribution** : Le challenger développe sa part de marché en lançant de nouveaux systèmes de vente.
- **La stratégie d'investissement publicitaire** : Un challenger peut enfin espérer accroître sa part de marché en surclassant l'investissement publicitaire du leader, notamment à l'occasion du lancement d'un nouveau produit ou de nouvelle marque. Une telle stratégie n'est cependant véritablement productive que lorsqu'une surenchère budgétaire s'accompagne d'une différence qualitative dans la création publicitaire.<sup>182</sup>

➤ **Les stratégies du suiveur :**

Une stratégie "d'imitation innovatrice" peut être tout aussi rentable qu'une stratégie d'innovation. Une entreprise qui choisit cette stratégie doit fidéliser sa clientèle, tout en se souciant de son renouvellement. Elle doit connaître toutes les raisons qu'a sa clientèle de lui accorder sa confiance (emplacement, service, relations humaines,...) afin d'adapter sa stratégie.

➤ **Les stratégies du spécialiste**

Ce sont des entreprises qui s'efforcent de découvrir un créneau sur lequel elles se spécialisent.

Pour être rentable et durable, un créneau doit :

- Être d'une taille suffisante en termes de pouvoir d'achat;
- Avoir un potentiel de croissance significatif;
- Être ignoré ou délaissé par la concurrence;
- Correspondre aux compétences distinctives de l'entreprise,
- Être défendable en cas d'attaque.<sup>183</sup>

---

<sup>182</sup> Yvan Valsecchi, op.cit, consulté le 20/05/2006.

<sup>183</sup> Kotler P et Dubois B, op.cit, p.276.

**Section 2 : Les Stratégies de Croissance :****Définition :**

C'est un processus dynamique qui conduit à l'accroissement de la taille de l'entreprise.<sup>184</sup>

L'entreprise est à la recherche de sa "*taille critique*" (ou *masse critique*) qui va lui permettre d'acquérir une position concurrentielle intéressante.<sup>185</sup>

Il en dérive deux stratégies de croissance : la stratégie de croissance interne et la stratégie de croissance externe.

**- Pourquoi la croissance ? :**

- L'obtention de la masse critique dans le secteur d'activité : cette masse s'obtient plus facilement par des firmes de taille importante (qu'est-ce que la taille critique ou masse critique ? taille suffisante pour que l'entreprise soit présente et survive sur le marché) ;
- la croissance est une condition de survie des entreprises, c'est un moyen de réalisation des finalités de l'entreprise ;
- Amélioration de l'efficacité de la production : l'augmentation de la taille permet à l'entreprise de tirer parti de l'effet d'expérience, par la réalisation d'économies d'échelle ;
- L'accroissement du pouvoir de négociation de l'entreprise : une firme plus grande bénéficie d'un grand pouvoir sur les concurrents, les fournisseurs, les banques, les pouvoirs publics ;<sup>186</sup>

**1. La croissance interne :** est le résultat de développement propre de l'entreprise.<sup>187</sup>

**➤ Nature et atouts de la croissance interne :**

- La croissance interne consiste pour l'entreprise à développer ses stratégies à partir de l'exploitation de ses ressources réelles ou potentielles en se procurant de ses actifs grâce à ses fonds propres.
- La croissance interne repose sur la capacité de l'entreprise à renforcer et à développer ses compétences fondamentales. Elle peut prendre deux grandes formes : l'accroissement des capacités physiques de production par acquisition ou création de locaux ou d'équipements techniques et l'augmentation des capacités immatérielles de production par la recherche et la formation.<sup>188</sup>

---

<sup>184</sup> A. Caillat, op.cit, p.190.

<sup>185</sup> [www-iut-src.ujf-grenoble.fr/~fmaarouf/croissanceetconcentration.pdf](http://www-iut-src.ujf-grenoble.fr/~fmaarouf/croissanceetconcentration.pdf), consulté le 03/04/2010.

<sup>186</sup> Sylvie Baron et Jean-Bernard, *Economies d'entreprise*, revue économiques, éd HACHETTE, France, 2005, p.72.

<sup>187</sup> François Cocula, op.cit, p.92.

<sup>188</sup> Sylvie Baron et Jean-Bernard Ducrou, op.cit, p.72.

- La croissance interne repose sur un processus endogène, continu et contrôlable qui garantit l'interdépendance de l'entreprise. elle limite les risques sociaux attachés aux réorganisations et aux restructurations consécutives au développement stratégique en intégrant progressivement leurs effets aux processus.<sup>189</sup>

➤ **Les modalités de la croissance interne :**

Elle peut se réaliser dans le métier actuel de l'entreprise ou prendre la forme d'une diversification.

➤ **Les limites de la croissance interne :**

- Les couts plus élevé de ce mode de croissance et sa lenteur.
- Les ressources financières nécessaires pour réaliser les investissements risquent d'être insuffisantes, du fait des limites du recours à l'emprunt.<sup>190</sup>
- ce mode de croissance, nécessite le franchissement de tous les obstacles rencontrés par une entreprise naissante dans le nouveau métier choisis.

▪ **Spécialisation et diversification :**

Afin d'atteindre ses objectifs de croissance, l'entreprise doit choisir entre deux alternatives : se spécialiser dans un domaine d'activité, ou au contraire, diversifier ses domaines stratégiques.<sup>191</sup>

▪ **La spécialisation :**

La stratégie de spécialisation s'inscrit dans le cadre d'un domaine d'activité spécifique que l'entreprise souhaite valoriser au point d'obtenir un avantage concurrentiel déterminant et durable.<sup>192</sup> Donc, Il s'agit de se focaliser sur ce que l'on fait mieux et ne pas se disperser avec le risque de mal faire. Par conséquent la stratégie de spécialisation s'inscrit d'ans un schéma opposé à la diversification.<sup>193</sup>

- **Pourquoi se spécialiser ? :**

Les stratégies de spécialisation reposent sur la maîtrise d'un métier, un savoir-faire que L'entreprise possède déjà, et dépendent du degré de maturité et de la connaissance du Marché. L'entreprise choisit de se spécialiser pour les causes suivantes :

- ✓ L'entreprise choisit de se spécialiser quand elle ne dispose pas de moyens suffisants pour se développer dans de nouveaux métiers (PME, entreprise débutante).<sup>194</sup>
- ✓ Les dirigeants préfèrent la sécurité d'un métier "solide".

<sup>189</sup> Michel Darbelet, op.cit, p.437.

<sup>190</sup> A.Caillat, op.cit, p.196.

<sup>191</sup> Isabelle Calmé, et autres, op.cit., p.139.

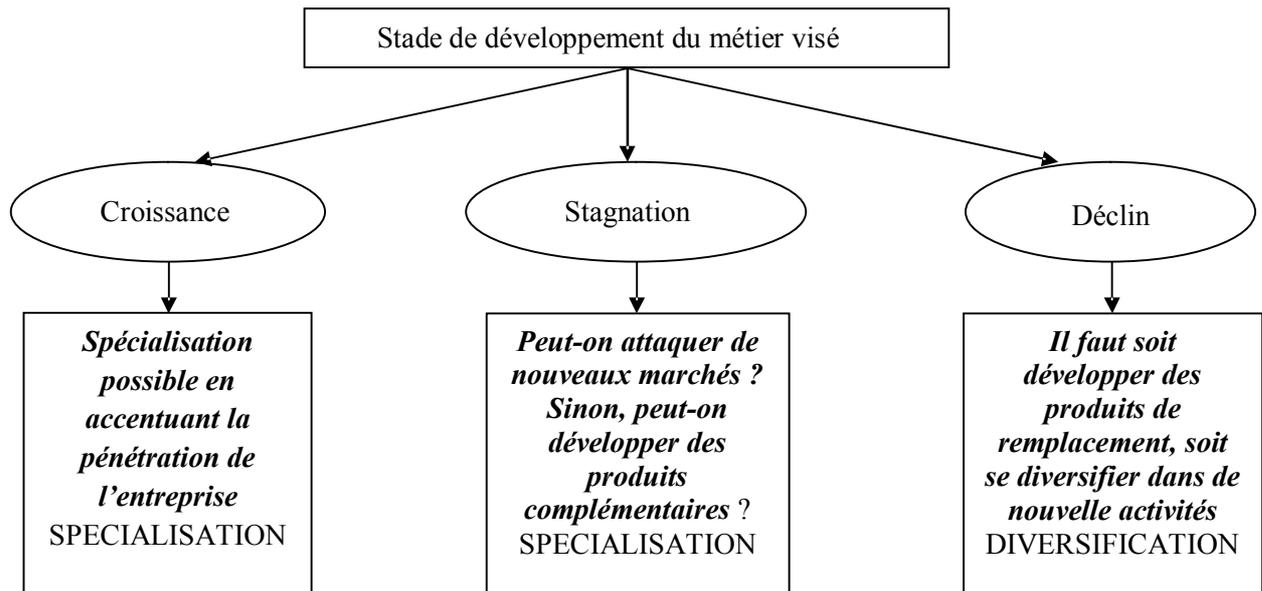
<sup>192</sup> Sylvie Baron et Jean-Bernard Ducrou, op.cit, p.63.

<sup>193</sup> François Cocula, op.cit, p.95.

<sup>194</sup> A.Caillat, op.cit, p.166.

- ✓ Elle cherche à atteindre une taille suffisante avant de chercher à se développer.
- ✓ Elles matérialisent les avantages concurrentiels acquis dans son métier.<sup>195</sup>

**Schéma n° (2-8) : stade de développement d'un métier**



Source : Isabelle Calmé, et autres, op.cit, p.139.

- **Les voies de la spécialisation :**

➤ **Les stratégies de spécialisation dans une matrice produit/marché :**

on peut présenter les stratégies de spécialisation dans les tableaux suivant :

**Tableau n° 7 : Les voies de spécialisation selon la matrice produit/marché**

Produit	<i>Actuels</i>	<i>Nouveaux</i>
Marché	<i>Actuels</i>	<i>Nouveaux</i>
<i>Actuels</i>	Pénétration de marché	Développement de produits
<i>Nouveaux</i>	Développement de marché	Diversification

Source : A. Caillat, op.cit, p.168.

<sup>60</sup> Dupuy, Larcheveque et autres, (les axes de développement), [www.netcolony.com/.../3-%20Les%20options%20stratégiques.pdf](http://www.netcolony.com/.../3-%20Les%20options%20stratégiques.pdf), consulté le 15/04/2010.

**Tableau n° 8: l'explication des voies de spécialisation selon la matrice produit/marché**

<b>Type de stratégie</b>	<b>Objectifs</b>	<b>Moyens</b>
<b>Stratégie de pénétration du marché</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• renforcer la position de l'entreprise sur son marché</li><li>• augmenter le chiffre d'affaire avec des produits déjà exploités par l'entreprise</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• création d'un ou plusieurs avantages conçus comme uniques pour des clients.</li><li>• diminution des prix, promotion des ventes, publicité...etc.</li></ul>
<b>Stratégie de développement du marché</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• recherche de nouveaux clients</li><li>• augmenter le chiffre d'affaires sur de nouveaux marchés, il s'agit donc d'une extension de marché</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• exploitation de nouveaux segments de clientèle</li><li>• déclinaison de produit en fonction des caractéristiques de nouveau marché</li></ul>
<b>Stratégie de développement du produit</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• développer l'entreprise grâce à la vente de produits nouveaux sur des marchés de base</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• lancement d'un produit nouveau ou adaptation d'un produit existant en changeant ses attributs superficiels (nom, forme, couleur...etc.</li></ul>

Source : A. Caillat, op.cit, p.168.

➤ **Les types de spécialisation suivant le cycle de vie de l'activité et la position concurrentiel de l'entreprise :**

Les types de spécialisation sont différenciés selon la phase de cycle de l'activité et la position concurrentielle de l'entreprise.

• **La spécialisation et le cycle de vie de produit :**

Les types de spécialisation se différencient suivant le cycle de vie de l'activité, au sein de ce cycle il y a des moments qui sont plus propices que d'autres à la spécialisation<sup>196</sup>. On ne se spécialise pas sur un domaine d'activité qui atteint sa maturité mais plus tôt dans le cycle, lorsque l'activité présente des perspectives importantes de développement. D'une façon générale, la spécialisation va de pair avec la *croissance*.<sup>197</sup>

☞ **La spécialisation intensive :**

C'est la concentration de tous les efforts de l'entreprise dans un domaine d'activité, ce type de spécialisation est avantageux seulement si l'activité est en phase de croissance.<sup>198</sup>

☞ **Spécialisation passive :**

En phase de *maturité* ou de *déclin*, les positions sont plus figées, et l'entreprise a le choix entre maintenir la spécialisation qu'elle a développée (*spécialisation passive*), ou changer carrément de domaines d'activités (diversification).

<sup>196</sup> Jean-Pierre Dérive, op.cit, p.197.

<sup>197</sup> D.Cathrine et L. Apolline, op.cit, p.93.

<sup>198</sup> Jean-Pierre Dérive, op.cit, p.198.

- **La Spécialisation et position concurrentielle :**

Si en phase de croissance, la stratégie de cout-volume convient particulièrement bien à une entreprise disposant à la fois d'une bonne expérience et des moyens suffisants. Elle représente, en revanche, un danger pour l'entreprise dépourvue de moyens. Dans ces conditions d'autres voies alternatives sont alors heureusement possibles :

⇒ **la spécialisation de recentrage :** consiste de se *recentrer* sur une seule activité, et l'*abandon d'autres activités de diversification*, ce qui entraîne souvent une amélioration rapide.<sup>199</sup>

⇒ **la spécialisation restrictive :** par le *retranchement sur un segment de marché* ou l'entreprise est bien positionnée. ou par l'abandon et donc prendre la voie de diversification.<sup>200</sup>

- **Avantages et limites de la spécialisation :** résumé par le tableau suivant :

**Tableau n° 9 : les avantages et limites de la spécialisation**

<b>Avantage</b>	<b>inconvénients</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• acquisition d'une expérience</li><li>• économies d'échelle</li><li>• diminution des coûts (courbe d'expérience)</li><li>• satisfaction du marché dans les meilleures conditions</li><li>• développement d'une image de marque</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• rigidité organisationnelle</li><li>• une certaine limitation des capacités d'adaptation et de changement</li><li>• vulnérabilité à une évolution défavorable de l'environnement (le métier à un certain moment connaît une phase de déclin)</li><li>• position concurrentielle difficile à tenir.</li></ul>

**Source :** Dupuy, Larcheveque et autres, op.cit, consulté le 10/04/2010

- **La diversification :**

La diversification signifie l'élargissement de l'activité de l'entreprise à des métiers différents qui conduisent à un nouvel environnement stratégique.<sup>201</sup> Il s'agit alors d'acquérir de nouveaux savoir-faire en s'appuyant sur des synergies existantes entre ces activités. Cette option stratégique s'oppose à la spécialisation.<sup>202</sup>

<sup>199</sup> Ibid, p.199.

<sup>200</sup> A.Caillat, op.cit, p.170.

<sup>201</sup> A.Caillat, op.cit, p.170.

<sup>202</sup> Natacha Dimitrijévic, *L'économie d'entreprise*, éd Nathan, France, 2005, p.38.

- **Les formes de diversification :**

- **La diversification liée :**

Elle correspond à un développement vers de nouvelles activités qui présentent des points communs avec les activités existantes. On peut identifier deux formes de diversification :

**a. L'intégration verticale :** désigne le développement vers des activités adjacentes, que ce soit vers l'amont (intégration de fournisseurs) ou vers l'aval (l'intégration de clients).<sup>203</sup>

**b. L'intégration horizontale :** consiste en un développement vers des activités qui sont concurrentes ou complémentaires par rapport aux activités existantes. L'intégration horizontale consiste à utiliser un ou plusieurs maillons de la chaîne de valeur existante comme pivot de diversification vers de nouvelles activités

- Le pivot peut être *commercial* : lorsqu'une organisation qui maîtrise un réseau de distribution ou qui a développé une réputation auprès d'un segment de clientèle l'utilise pour proposer des produits parfois très différents.

- Réciproquement le pivot peut être *technologique* : lorsqu'une organisation propose toute une gamme de produits qui reposent sur une technologie commune.

- Enfin, il est possible d'utiliser successivement plusieurs pivots de diversification.<sup>204</sup>

- **La diversification conglomérale** correspond au développement d'activité qui ne présente aucun point commun avec les activités existantes.<sup>205</sup>

- **Les types de diversification:**

C'est ainsi que l'on peut dresser une typologie des types de diversification en fonction de la position concurrentielle de l'entreprise dans son activité principale et des perspectives de développement de l'activité sur laquelle elle opère. Ces deux indicateurs permettent de déterminer quatre types de diversification, comme la montre la figure ci-dessous.<sup>206</sup>

---

<sup>203</sup> A.Caillat, op.cit, p.180.

<sup>204</sup> Gerry Johnson et autres, op.cit, pp.324-326.

<sup>205</sup> François Cocula, op.cit, p.100.

<sup>206</sup> Oliver Torrès-Blay, op.cit, p.169.

**Schéma n° : (2-9) : Les stratégies de diversification**

		Position concurrentielle sur le Segment stratégique de départ	
		<b>Forte</b>	<b>Faible</b>
Attrait du secteur de départ	<b>Fort</b>	Diversification de placement	Diversification  De _____ Confortement
	<b>Faible</b>	Diversification de redéploiement	Diversification de survie

**Source :** Gilles Bressey et Christian Konkuyt, *Economie d'entreprise*, éd Dalloz, France ,8<sup>e</sup> édition, 2006, p.337.

- **Diversification de placement :** le métier d'origine de l'entreprise est dans une phase de croissance et l'entreprise y occupe une forte position concurrentielle. se diversifier peut, dans ce cas, sembler inutile voire risqué puisque cela utilise des ressources au détriment de développement de l'activité d'origine. Le motif de la diversification est d'investir les excédents financiers dans de nouvelles activités dont la rentabilité semble supérieure, ou de valoriser les compétences actuellement maîtrisées dans de nouveaux débouchés.<sup>207</sup>
- **Diversification de redéploiement :** caractérise les entreprises en situation de forte position concurrentielle mais sur un segment vieillissant. ce type de diversification consiste à trouver un substitut à forte potentiel.<sup>208</sup>
- **Diversification de confortement :** elle s'adresse plutôt à des entreprises qui ont une position concurrentielle « moyenne » sur un secteur dont l'attrait est également « moyen ». elle consiste à renforcer les activités existantes par l'adjonction d'un métier complémentaire favorisant la puissance de l'entreprise sur le marché. L'entreprise ne change pas radicalement du métier mais élargit son action en terme de

<sup>207</sup> Isabelle Calmé, et autres op.cit, p.146.

<sup>208</sup> Oliver Torrès-Blay, op.cit, p.169.

couple produit/marché dans le but de créer des synergies améliorant sa productivité d'ensemble.<sup>209</sup>

➤ **Diversification de survie** : elle découle d'un attrait et d'une position faible qui exige un redéploiement, mais dans des délais brefs.<sup>210</sup>

• **Pourquoi se diversifier ?** :

Le choix de la diversification peut être motivé par les objectifs suivants :

- Répartir les risques: les pertes éventuelles d'une activité seront compensées par les gains procurés par une autre, dans cette optique la politique tarifaire peut être modulée d'une activité à une autre ;
- Optimiser la production (soit en conjuguant plusieurs activités saisonnières, soit en développant la valorisation des sous-produits de son activité principale). La pleine exploitation des capacités de production permet alors de réduire les coûts ;
- Améliorer l'efficacité globale par l'obtention de synergies ou l'intégration d'activité en amont ou en aval ;
- Développer sa force sur l'ensemble du marché ;<sup>211</sup>
- comme la longévité d'une entreprise ne coïncide pas toujours avec celle d'un produit, il est préférable d'assurer la pérennité de l'entreprise en investissant dans des activités nouvelles qui viendront relayer le moment venu les activités déclinantes.<sup>212</sup>

• **Les limites de la diversification** :

- ✓ position concurrentielle difficile à maintenir ;<sup>213</sup>
- ✓ coûts élevés ;
- ✓ dispersion des compétences ;<sup>214</sup>
- ✓ l'entreprise excessivement diversifiée court le risque de « perte d'identité ». L'ajout de nouvelles activités conduit l'entreprise à s'éloigner de plus en plus de son cœur de métier et parfois à s'aventurer dans des projets très risqués qui n'offrent que des synergies négatives ( $1+1<2$ ).<sup>215</sup>

<sup>209</sup> Isabelle Calmé, et autres op.cit, p.146.

<sup>210</sup> Pascal Laurent et François Bouard, op.cit, p.163.

<sup>211</sup> Isabelle Calmé, et autres op.cit, p.145.

<sup>212</sup> Oliver Torrès-Blay, op.cit, p.168.

<sup>213</sup> A.Caillat, op.cit, p.170.

<sup>214</sup> Ezzahiri Rachid, [www.netcolony.com/.../3-%20Les%20options%20stratégiques.pdf](http://www.netcolony.com/.../3-%20Les%20options%20stratégiques.pdf), consulté le 14/04/2010.

<sup>215</sup> Oliver Torrès-Blay, op.cit, p.170.

- **la croissance externe** : c'est une croissance par regroupement, partiel ou totale, de l'entreprise avec une ou plusieurs autres firmes.<sup>216</sup>

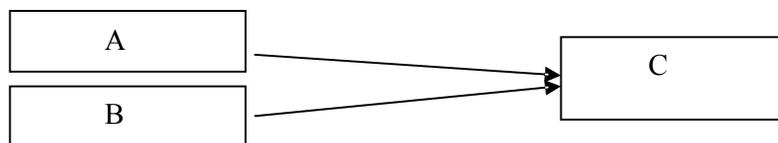
➤ **Les modalités de la croissance externe :**

- **Les fusions et acquisitions :**

Une *acquisition* correspond au rachat d'une organisation par une autre organisation, alors qu'une *fusion* est la constitution d'une société nouvelle à partir des actifs des deux sociétés qui ont fusionné et sont dissoutes.<sup>217</sup> Rappelons que les *modalités juridiques* de sa mise en œuvre sont en nombre de quatre principales comme le montre les figures suivantes:

- **la fusion** : deux sociétés A et B sont dissoutes pour former une nouvelle société (A+B)

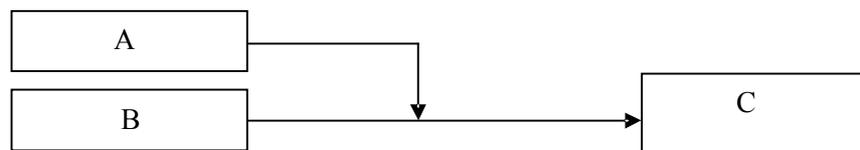
**Schéma n° (2-10) : La fusion**



**Source** : Michel Darbelet et autres, op.cit, p.478.

- **l'absorption** : la société absorbante A augmente son capital de la valeur des actifs de la société absorbée B.<sup>218</sup>

**Schéma n° (2-11) : L'absorption**



**Source** : Albéric Hounounou, *100 fiches pour comprendre l'organisation et gestion de l'entreprise*, éd Bréal, France, 2005, p.132.

- **la fusion scission** : deux sociétés A et B augmentent leur capital proportionnellement à la valeur des actifs d'une société C dissoutes entre A et B
- **l'apport partiel d'actif** : la société A augmente son capital d'un montant correspondant à

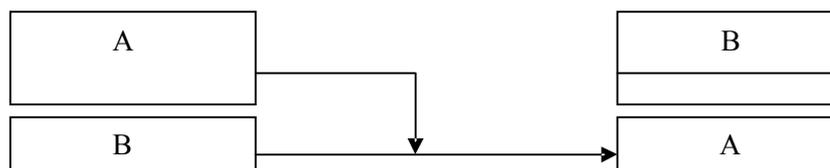
<sup>216</sup> Gilles Bresse et Christian Konkuyt, op.cit, pp .340-341.

<sup>217</sup> A.Caillat, op.cit, p.204.

<sup>218</sup> Albéric Hounounou, op.cit, p.132.

la valeur des actifs apportés par une société B.<sup>219</sup>

**Schéma n° (2-12) : L'apport partiel d'actif**



*Source* : Albéric Hounounou, op.cit, p.133.

➤ **Les motivations des fusions et acquisitions :**

- la synergie est la première justification économique des fusions et acquisitions avancée par les dirigeants. Se résumant généralement par la formule  $1+1=3$ , la synergie correspond à *toute création de valeur supplémentaire obtenue grâce au regroupement de deux (ou plusieurs) entreprises et qui n'aurait pas été obtenue sans la mise en œuvre effective de ce programme* ;
- Une acquisition peut être le seul moyen de pénétrer un marché dans les barrières à l'entrée sont élevées (barrières technologiques et réglementaires, savoir-faire) ;<sup>220</sup>
- L'obtention de *nouvelles capacités* peut également motiver une acquisition. Une entreprise peut ainsi être rachetée pour son expertise en R&D ;
- *La réduction des coûts* peut aussi pousser à préférer la croissance externe : cela permet de fusionner les services, de rationaliser les ressources ou de profiter d'économie d'échelle ;
- une fusion ou une acquisition peut permettre à une équipe dirigeante de masquer temporairement des difficultés de gestion ou une carence stratégique.<sup>221</sup>

➤ **Les limites des fusions et acquisition :**

- De faible synergie positive et un risque élevé de synergie négative. La croissance externe ne permet pas aisément les transferts de synergie d'une organisation à l'autre, cela est dû essentiellement au fait qu'on est souvent en présence de cultures différentes, rendant difficile les transferts des savoirs faire et de compétences (transfert d'expérience).<sup>222</sup>
- Sur le plan méthodologique, notons d'abord la difficulté d'évaluer la *véritable performance* d'une opération de fusion. Faut-il mesurer la performance sur des critères concurrentiels et commerciaux tel la part de marché et la position

<sup>219</sup> Jean Charles MATHE, *Dynamique concurrentielle et valeur de l'entreprise*, éd EMS, France, 2004, p.121.

<sup>220</sup> Jean-Pierre Détrie, op.cit, p.311.

<sup>221</sup> Gerry Johnson et autres, op.cit, pp.432-433.

<sup>222</sup> Jean Aubert, *Stratégies d'entreprise*, éd Liaison, Paris, 1995, p.183.

concurrentielle ou des critères financiers comme la valeur des actifs ou la richesse des actionnaires ?

- Enfin, une raison souvent observée à l'*origine des échecs* de fusion est d'ordre *psychologique*. Elle se manifeste de différentes façons. on peut d'abord noter des manifestations plus ou moins explicites de rejet de la nouvelle direction. Le syndrome du vaincu se développe dans l'entreprise rachetée en même temps qu'un sentiment d'insécurité chez les salariés. ce climat social défavorable va se traduire par un certain attentisme et un repli sur soi nuisible à une gestion dynamique.<sup>223</sup>

- ***Les alliances stratégiques***

- ***Introduction :***

Dans les environnements complexes, les interdépendances sont souvent floues, et affronter individuellement devient problématique. Ainsi, l'interdépendance des acteurs, la complexité des relations et la faible pertinence de stratégies concurrentielles agressives et frontales laissent penser que les entreprises peuvent tirer profit au développement d'alliances et de partenariats dans le domaine industriel ou des services. Les stratégies collectives peuvent être réactives et absorber les chocs de leur environnement, ou proactives et prévoir le comportement des autres organisations. L'idée est que les entreprises vont s'unir pour créer un avantage stratégique tout en se concurrençant pour en retirer les bénéfices.<sup>224</sup>

Dans la plus part des cas, les développements en interne et les nouveaux investissements à long terme sont très lent et trop problématiques. A l'inverse, des alliances bien choisis peuvent permettent d'éviter les efforts longs et couteux. En principe, les acquisitions offrent une alternative aux alliances stratégiques. Mais on est souvent amener à acquérir plus que ce dont on a besoin et à payer trop cher. Quel que soit le cas de la figure, il est souvent difficile d'évaluer à l'avance la valeur d'une acquisition, dans la mesure où elle dépend d'aléatoires synergies futures. C'est la raison pour la quelle les alliances sont désormais le véhicule préféré de beaucoup d'entreprises, à la fois pour la course aux marchés mondiaux et pour la conquête du futur.<sup>225</sup>

---

<sup>223</sup> Jean Charles MATHE, op.cit, pp.128-129.

<sup>224</sup> Estelle Pellegrin-Boucher et Gaël Gueguen, (*Constitution d'un écosystème d'affaires sur la base des dynamiques de coopération et de coopération : le cas de SAP, leader sur le marché des ERP*), 13e conférence de l'AIMS. Normandie. Vallée de Seine 2, 3 et 4 juin 2004, pp.2-9.

<sup>225</sup> Yves Dos et Gary Hamel, *L'avantage des alliances*, éd Dunod, Paris, 2000, pp.5-7.

### ▪ **Les alliances et partenariats :**

#### a. **Les alliances :**

Accord de coopération entre firmes indépendantes et souvent concurrentes en vue de la réalisation d'objectifs ayant une pertinence mutuelle.<sup>226</sup> Leurs activités hors de cet accord restent indépendantes.<sup>227</sup> Il découle deux grands types d'alliances :

⇒ **Les alliances complémentaires (alliances de cospécialisation) :** correspondent à la situation dans laquelle deux concurrents ou plus dont les compétences et les contributions sont de nature différentes décident de collaborer afin de bénéficier de leurs ressources et compétences respectives.<sup>228</sup> Au long de la chaîne de valeur, un des alliés peut avoir développé une expertise supérieure sur certains maillons, mais réciproquement être moins compétent sur d'autres. L'alliance complémentaire consiste donc à échanger les pôles d'excellence et à assurer un apprentissage commun en s'appuyant sur l'expertise de chacun.<sup>229</sup>

⇒ **Les alliances supplémentaires (alliance pseudo-concentration) :** Elles concernent des organisations qui souhaitent additionner leurs ressources et compétences afin de dépasser un seuil de rentabilité ou une taille de rentabilité critique. Les alliances supplémentaires sont également utilisées pour imposer des normes industrielles. Un standard qui rassemble plusieurs concurrents est plus à même de connaître le succès.<sup>230</sup> Les compétences et les contributions des entreprises sont de nature similaire. Elles sont organisées sur la base de la répartition des tâches entre firmes.<sup>231</sup>

b. **Les partenariats :** Si une alliance est une collaboration entre concurrents, à l'inverse, un *partenariat* est une collaboration entre des organisations qui ne sont pas concurrentes. Deux cas de figure peuvent se présenter :

⇒ **Les partenariats d'impartition :** désignent les collaborations entre les organisations qui entretiennent des relations de clients/fournisseur. Le fournisseur s'assure ainsi d'un débouché commercial et le client peut obtenir une offre adaptée à ses besoins.

⇒ **Les partenariats symbiotiques :** sont des collaborations entre des organisations qui non seulement ne sont pas concurrentes, mais qui de plus n'entretiennent aucune relation de client/fournisseur. Si les causes de ces accords sont multiples, il s'agit généralement d'exploiter conjointement une clientèle ou une ressource.

<sup>226</sup> Jean Longatte et Jacques Muller, *économiste d'entreprise*, éd Dunod, France, 4<sup>e</sup> édition, 2004, p.140.

<sup>227</sup> Albéric Hounounou, *op.cit*, p.134.

<sup>228</sup> *Ibid*, *op.cit*, p.135

<sup>229</sup> Gerry Johnson et autres, pp.435-436.

<sup>230</sup> *Idem*, p. 221.

<sup>231</sup> Albéric Hounounou, *op.cit*, p.135.

➤ **Les différentes formes d'alliance et partenariats** : on distingue les différents types en fonction des éléments suivants :

▪ **Les partages de savoir-faire** :

➤ **Le portage (ou piggy back)** : permet à une P.M.E. qui souhaite exporter, d'utiliser le réseau commercial d'une grande entreprise, déjà bien implantée à l'étranger.<sup>232</sup>

➤ **La franchise** :

Est un accord où le franchiseur fournit au franchisé son savoir-faire, l'usage de sa marque et parfois une assistance en échange de contreparties proportionnelles au chiffre d'affaire réalisé.<sup>233</sup> Ainsi le franchisé accepte de respecter un certain nombre de règles édictées par le franchiseur.<sup>234</sup>

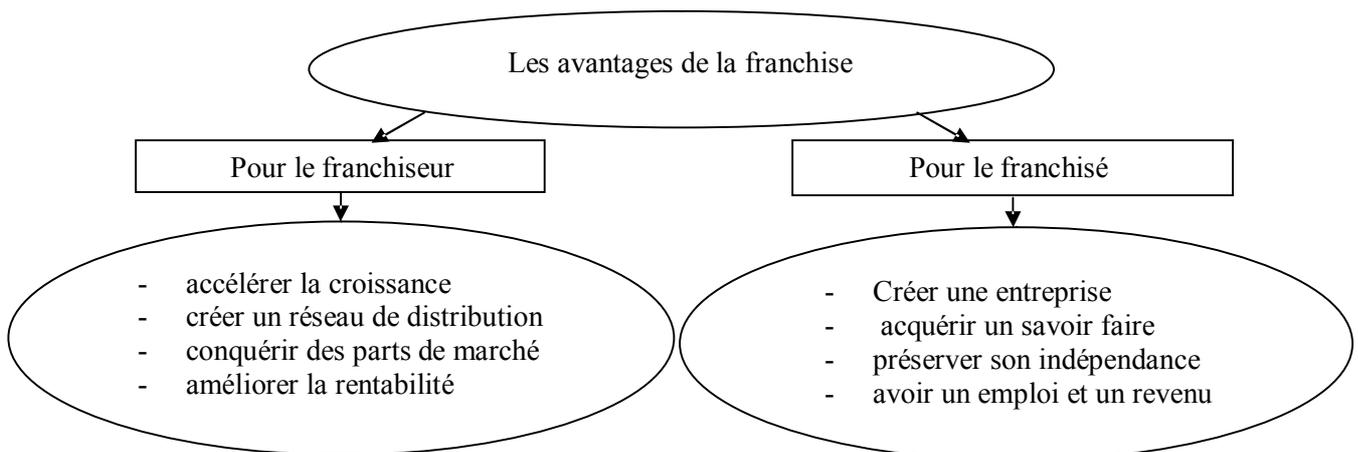
⇒ **la franchise industrielle** : dans ce cas, le franchiseur est un industriel qui concède à un autre industriel un droit d'exploitation de sa marque et de son savoir-faire.

⇒ **la franchise de services** : ici, le contrat se rapporte à la diffusion d'une méthode ou d'un savoir-faire.

➤ **la franchise de production** : le franchiseur est un producteur qui commercialise ses Produits dans des magasins qui exploitent sa marque et sa renommée.

*Quels sont les avantages et les inconvénients de la franchise pour le franchiseur et pour le Franchisé ?* Résumé dans la figure ci-dessous :

**Schéma n° (2-13) : Les avantages de la franchise**



**Source** : Michel Darbelet et autres, op.cit, p.476.

<sup>232</sup> A.Caillat, op.cit, p.214.

<sup>233</sup> Olivier Torrès-Blay, op.cit, p.161.

<sup>234</sup> P.Amerein et autres, op.cit, p.32.

- ***Inconvénients de la franchise pour le franchisé :***

Sur le plan financier, l'exploitation d'une activité en franchise peut être assez coûteuse. Le Franchisé est tenu à verser un droit d'entrée et une redevance proportionnelle au chiffre d'affaires. Ces droits d'entrée sont variables en fonction de la notoriété de l'enseigne et de la rentabilité prévisionnelle du point de vente. Ce droit d'entrée ne doit pas être confondu avec l'apport financier personnel qui couvre généralement une partie ou la totalité de l'investissement financier. Cela signifie que le franchisé doit également financer le commerce initial, procéder à des travaux d'aménagement, acheter les stocks, etc. Le franchisé est, par ailleurs tenu au respect absolu du concept du franchiseur (politique prix, politiques promotions, aménagement des locaux, etc.) ainsi qu'à l'obligation souvent exclusive de s'approvisionner auprès du franchiseur ce qui lui laisse relativement peu de liberté au niveau de la gestion de ses stocks. Le franchiseur exerce un contrôle sur la gestion du franchisé. On voit donc que malgré l'indépendance juridique du franchisé, la franchise implique une dépendance commerciale totale du franchisé vis-à-vis du franchiseur.

- ***inconvénients de la franchise pour le franchiseur.***

La franchise n'est pourtant pas une solution miracle, elle présente des limites comme l'a montré le développement des litiges porté devant les tribunaux. Le franchiseur doit effectivement posséder un savoir faire et ne pas se contenter de fournir un agencement de magasin, l'étude de marché, fournie par le franchiseur, doit être faible, la clause d'exclusivité doit être respectée.<sup>235</sup>

▪ ***La concession de licence ou contrat de louage de brevet :***

Est une autorisation donnée à une entreprise d'exploiter un domaine breveté par une autre entreprise moyennant une rémunération sur une période donnée.<sup>236</sup>

La concession de licence se caractérise par un transfert de savoir-faire que le concessionnaire va exploiter. Lorsque ce dernier ne peut ou ne veut développer lui-même sa technologie, ce procédé lui permet malgré tout de se développer à l'étranger et de percevoir des revenus.<sup>237</sup>

---

<sup>235</sup> P. Amerein et autres, op.cit, p.33.

<sup>236</sup> Olivier Torrès-Blay, op.cit, p.161.

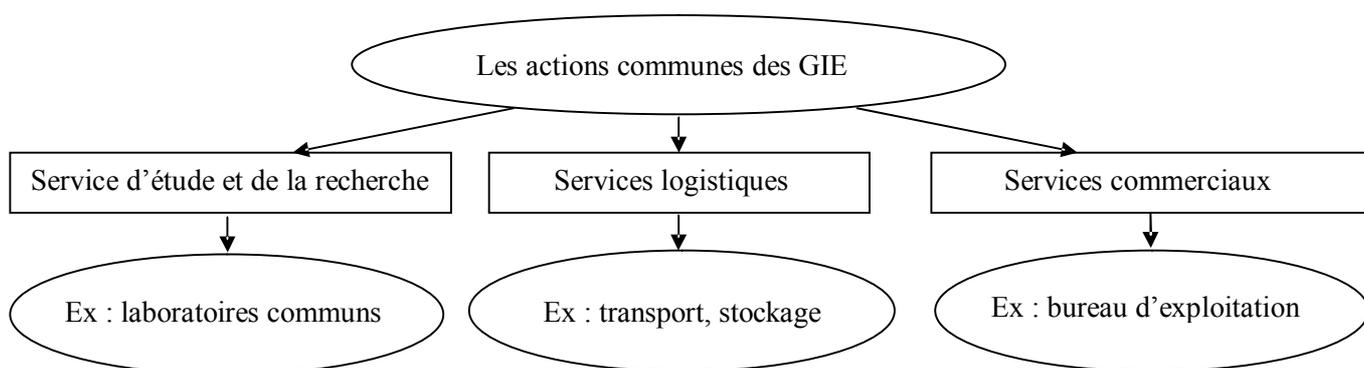
<sup>237</sup> D.Cathrine et L. Apolline, op.cit, p.98.

- **La création de structures communes :**

- **Le Groupement d'Intérêt Economique (G. I. E.) :**

Résulte d'un accord par lequel deux ou plusieurs entreprises (restant indépendantes les unes des autres) décident de rassembler des moyens dans une personne morale nouvelle.<sup>238</sup> Le GIE est une forme souple et ouverte car il a l'avantage de permettre l'adhésion de nouveaux partenaires au projet commun sans qu'ils y apportent pour autant un capital.<sup>239</sup>

**Schéma n° (2-14) : La stratégie d'IDE**



*Source : Michel Darbelet et autres, op.cit, p.477.*

- **Les autres partenariats :**

- **la fourniture spéciale :**

Réaliser une pièce pour le compte de l'entreprise partenaire (exemple : équipementier automobile), en conservant la propriété industrielle, en y apposant sa marque, et en assurant la garantie.<sup>240</sup>

- **La stratégie de la sous-traitance :**

La sous-traitance est une forme particulière d'impartition. Au lieu de fabriquer elle-même certains composants, dont elle a besoins, une firme appelée donneur d'ordre peut en confier la réalisation à une autre entreprise qualifiée de sous-traitants.<sup>241</sup> Le sous-traitant doit réaliser le travail conformément au plan et spécifications précisées par le donneur d'ordre.<sup>242</sup>

<sup>238</sup> Michel Darbelet et autres, op.cit, p.477.

<sup>239</sup> François Cocula, op.cit, p.104-105.

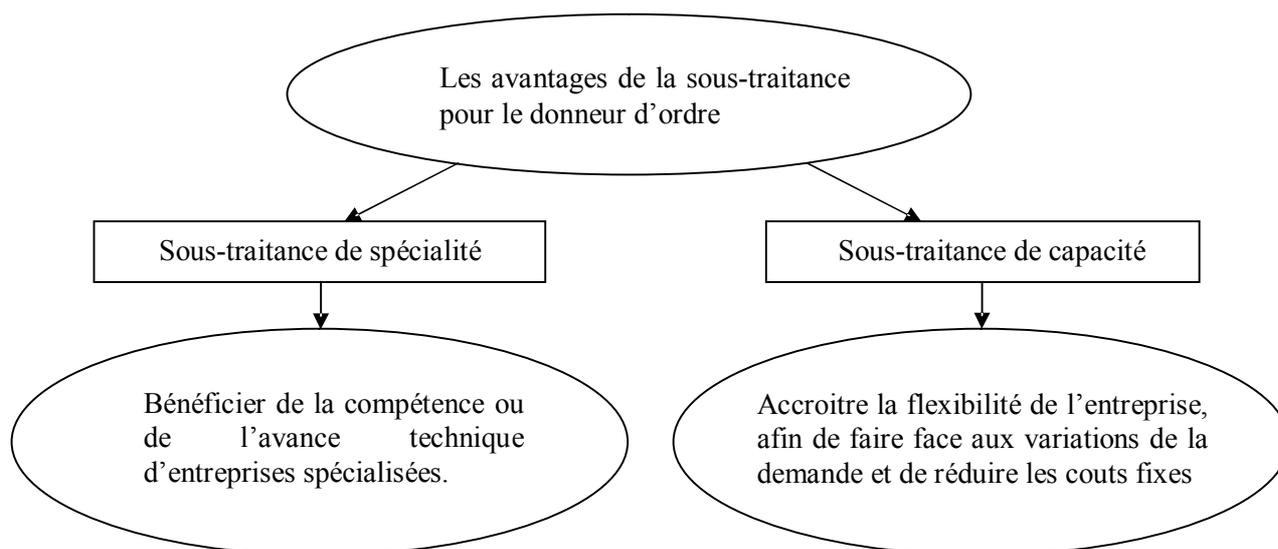
<sup>240</sup> A.Caillat, op.cit, p.216.

<sup>241</sup> Michel Darbelet, op.cit, p.475.

<sup>242</sup> Ezzahiri Rachid, op.cit consulté le 14/04/2010.

- **Les modalités de la sous-traitance** : il découle deux types comme la montre la figure suivante:

**Schéma n° (2-15) : Les modalités de la sous-traitance**



*Source* : Michel Darbelet, op.cit, p.475.

- **Les avantages et limites de la sous-traitance** :

Pour les grandes entreprises la sous-traitance permet de bénéficier d'une compétence technique spécialisée et d'accroître la souplesse du fonctionnement de l'entreprise. De plus, la sous-traitance permet de remédier à des insuffisances de capacité, que ces insuffisances soient conjoncturelles, saisonnières ou occasionnelles. Le recours à la sous-traitance permet de conserver le marché et de respecter les délais.

La flexibilité du donneur d'ordre est améliorée par le recours à sous-traitance -cette dernière permet d'absorber les variations de la demande.<sup>243</sup>

Cependant, le choix de la sous-traitance n'est pas sans risques. Le risque tient d'abord dans le choix des partenaires qui l'on confie la sous-traitance des activités externalisées. Il tient aussi dans le choix des activités à externaliser et de celles comme cœur de métier.<sup>244</sup>

- **Les limites de la croissance externe** :

- dans de nombreux cas, la croissance externe se prolonge par des *restructurations*, une nouvelle organisation, de nouvelles méthodes de travail et souvent des réductions d'effectifs qui expliquent les craintes, voire l'hostilité des personnels. un nouvel

<sup>243</sup> Ezzahiri Rachid, op.cit, consulté le 14/04/2010.

<sup>244</sup> Jean-Luc Charron et Sabine Sépari, *Organisation et gestion de l'entreprise*, éd Dunod, France, 3<sup>e</sup> édition 2007, p.59.

ensemble résulte généralement des opérations de croissance externe. Cet ensemble de moyens matériels, de savoir-faire, de personnes, ce n'est pas toujours immédiatement cohérent sur le plan de la gestion.<sup>245</sup>

- Des difficultés apparaissent ainsi dans la gestion des très grands groupes. La solution généralement retenue est celle d'une stratégie commune, combinée à une grande décentralisation de la gestion au niveau des sociétés du groupe
- La croissance externe aboutit à la concentration des entreprises et à établir une structure d'oligopole sur le marché d'un secteur. Même, si elle présente certains avantages une telle situation aboutit le plus souvent à un affaiblissement de la concurrence et à la pratique d'ententes au détriment des consommateurs.<sup>246</sup>

Par contre, les entreprises qui exploitent régulièrement les opportunités de la croissance externe obtiennent généralement des bons résultats qui tiennent en partie à leur expérience et à leur capacité de gestion de la post-acquisition. General Electric opte souvent pour ce mode de croissance avec des bons résultats mais les sociétés cibles sont souvent une entreprise leader de son domaine.<sup>247</sup>

### **Section 3 : Les Compétences Stratégiques et l'Avantage Concurrentiel :**

#### ▪ ***les fondements de la gestion des ressources et compétences :***

##### - ***Introduction :***

La théorie de gestion par les ressources et compétences (*resources based view*) est considérée comme une rupture avec les approches classiques de la stratégie. *La firme n'est plus conçue comme un portefeuille de produits/marchés, mais comme un portefeuille de ressources.* Ce ne sont pas seulement les conditions externes qui déterminent la stratégie mais aussi les ressources et compétences que l'entreprise possède. Il faut donc chercher les sources de l'avantage concurrentiel à l'intérieur de la firme.<sup>248</sup>

##### - ***Pourquoi les ressources et compétences ?***

Les ressources et les compétences sont nécessaires dans l'entreprise pour les causes suivantes :

- « ***stratégie*** » : la ressource est nécessaire pour pouvoir réaliser les orientations stratégiques. Il ne s'agit donc pas d'une ressource qui serait simplement « utile ».
- « ***compétitivité*** » : la ressource est nécessaire pour obtenir ou maintenir un avantage

<sup>245</sup> A.Caillat, op.cit, p.200.

<sup>246</sup> Gilles Bressey et Christian Konkuyt, op.cit, p.345.

<sup>247</sup> Jean Charles MATHE, op.cit, p.129.

<sup>248</sup> Olivier Torrès-Blay, op.cit, p.230.

compétitif dans un domaine d'activité. Elle permet de se distinguer de la concurrence au plan national ou international.

- « *spécificité* » : la ressource est une construction spécifique à l'entreprise ou à l'organisation. Elle n'existe pas telle quelle sur le marché du travail, même si elle peut y emprunter des ingrédients. Elle est très contextualisée.<sup>249</sup>
- ***Les capacités stratégiques*<sup>A</sup>** :

La notion de capacité stratégique repose sur trois concepts clés.

*Le premier* est qu'au sein d'un même environnement les organisations ne sont pas toutes identiques : elles présentent des capacités hétérogènes.

*Le deuxième* est qu'il peut être difficile pour une organisation d'obtenir ou d'imiter la capacité d'un concurrent.

*La troisième* est une conséquence des deux premiers : pour *acquérir un avantage concurrentiel*, une organisation doit s'appuyer sur des capacités que ses concurrents pourront difficilement obtenir. Cela explique pourquoi certaines organisation sont capable d'atteindre des niveaux de performances significativement supérieurs à ceux de leurs concurrents : elles détiennent des capacités qui leur permettent soit de produire à moindre couts des offres comparables , soit de proposer des offres plus attractives pour le même cout . Il convient en effet de déterminer quelles ressources et compétences sont susceptibles de générer un surplus de performance durable. Dans cette optique, la capacité stratégique doit répondre à certains critères que nous allons détailler à présent.<sup>250</sup>

### ***1. Les fondements de la capacité stratégique :***

On peut définir la capacité stratégique d'une organisation comme l'ensemble des ressources et compétences dont elle a besoin pour survivre et prospérer.

#### ***- Les ressources et compétences :***

**a. Les ressources** : sont des actifs possédés de façon permanente ou contrôlés par la firme en vue de concevoir et de mettre en œuvre sa stratégie. On peut classer les ressources en six catégories :

- les « ressources financières » : le taux d'endettement, le montant de la capacité d'autofinancement...etc.
- les « ressources humains » : le nombre de salariés, l'expérience, le niveau de qualification...etc.

---

<sup>249</sup> Guy Le Boterf, *Ingénierie et évaluation des compétences*, éd d'organisation, France, 5<sup>e</sup> édition, 2006, p.141.

<sup>A</sup> Capacités stratégiques : compétences clés.

<sup>250</sup> Gerry Johnson et autres, op.cit, p.113.

- les « ressources physiques » : les sites de production, les terrains, le stock... etc.
- les « ressources organisationnelles » : les systèmes d'information, les normes ISO, les procédures...etc.
- les « ressources technologiques » : le savoir faire, les brevets...etc.
- les « ressources réputationnelles » : les marques, la notoriété...etc.<sup>251</sup>

**b. Les compétences :** Le portefeuille de ressources détenu par une organisation est très important, mais la manière dont elle les utilise et les déploie importe au moins tout autant.<sup>252</sup> *Les compétences désignent la capacité organisationnelle de déployer les ressources sous forme de combinaison pour atteindre un objectif.* Créer une compétence nécessite un assemblage de ressource mais implique également un apprentissage. Donc, La ressource est un actif tandis que la compétence est un savoir qui résulte d'une combinaison de plusieurs ressources.<sup>253</sup>

## **2. La typologie des capacités stratégiques :**

Il est important de distinguer entre les capacités qui constituent qu'un niveau minimal nécessaire pour intervenir sur un marché et celles qui au contraire permettent à l'organisation d'obtenir un avantage concurrentiel.<sup>254</sup>

Parmi les compétences stratégiques pour l'ensemble de l'organisation, c'est-à-dire essentielle à la pérennité de l'organisation et à sa cohésion, on peut distinguer deux types de compétences :

### ➤ **Compétences fondamentales :**

Les compétences fondamentales sont nécessaires à l'exercice du métier générique de l'entreprise, il s'agit des compétences seuil, au sens anglo-saxon (*threshold compétences*). En leur absence, une organisation serait incapable de survivre sur ce marché.<sup>255</sup>

### ➤ **Compétences compétitive :**

Ce sont les compétences qui vont garantir à l'entreprise une avance technique et une compétitivité commerciale sur un marché donnée et un secteur concurrentiel précis.<sup>256</sup>

Même si les capacités seuil sont extrêmement importantes, elles ne génèrent pas elle même un avantage concurrentiel ni de meilleures performances. L'avantage concurrentiel provient du fait que l'organisation détient et maintient des compétences distinctives également appelées

---

<sup>251</sup> Olivier Torrès-Blay, op.cit, p.231-232.

<sup>252</sup> Gerry Johnson et autres, op.cit, p.115.

<sup>253</sup> Olivier Torrès-Blay, op.cit, p.232.

<sup>254</sup> Gerry Johnson et autres, op.cit, p.116.

<sup>255</sup> Armand Mennechet, *le capitale compétences*, éd Afnor, France, 2006, p.102.

<sup>256</sup> Idem, p.103.

« compétences –clés » (*core compétence* en anglais) ou uniques que les concurrents ne peuvent pas imiter.

Il peut s'agir de *ressources uniques* qui sous-tendent l'avantage concurrentiel et que les concurrents ne peuvent pas imiter ni obtenir, par exemple une marque réputée. Quant aux *compétences compétitives* nous qualifierons par les activités et les processus à travers desquels les ressources sont déployées de manière à obtenir un avantage concurrentiel difficilement imitable.<sup>257</sup>

**Schéma n° (2-16) : Capacités stratégiques « notions clés »**

	<i>Nécessaire pour intervenir sur un marché</i>	<i>Nécessaire pour obtenir un avantage concurrentiel</i>
<i>Ressources</i>	<i>Ressources Nécessaires</i>	<b><i>Ressources uniques</i></b> : sources d'Avantage Concurrentiel, difficiles à imiter, obtenir par les concurrents
<i>Compétences</i>	<i>Compétences Seuil</i>	<b><i>Compétences compétitifs</i></b> : Activités et processus permettant l'obtention d'un AC difficilement imitable. <i>Hamel et Prahalad</i>

Source : Université Paris Val de Marne, (*Ressources et Compétences de l'Entreprise, «Evaluer les Capacités Stratégiques de l'Entreprise sur un Domaine d'Activité Stratégique,* [miage.ventsdame.info/.../ManagementStrategique/.../04%20-%20Ressources%20et%20comp%20E9tences.pdf](http://miage.ventsdame.info/.../ManagementStrategique/.../04%20-%20Ressources%20et%20comp%20E9tences.pdf), consulté le 14/04/2010.

**3. Les critères compétitifs de la capacité stratégique**

Une capacité peut être nommée stratégique, si elle apporte une contribution essentielle à un avantage concurrentiel durable. Une telle capacité doit être :

- Rare
- Capable de créer de la valeur pour les clients (valorisante),
- Imparfaitement imitable
- Imparfaitement substituable.
- Imparfaitement transférable.<sup>258</sup>

<sup>257</sup> Gerry Johnson et autres, op.cit, pp.116-118.

<sup>258</sup> Rudolf Grunig, Richard Kuhn, op.cit, p.176.

➤ ***La rareté des capacités stratégiques :***

C'est le fait de séparer les compétences banales, de celles qui sont détenues par un nombre restreint de concurrents. Plus la compétence est rare, plus sa valeur est stratégique.<sup>259</sup> Une ressource rare n'est pas une condition suffisante pour la création d'un avantage concurrentiel au niveau de l'offre. Pour ce faire, elle doit être capable de créer de la valeur pour les clients.<sup>260</sup>

➤ ***La valeur des capacités stratégiques (valorisante) :***

Toute organisation qui cherche à *construire un avantage concurrentiel* doit impérativement répondre aux attentes de ses clients. La création de valeur pour les clients peut sembler un point évident, mais dans la pratique on le néglige trop souvent pour se préoccuper avant tout d'efficacité opérationnelle, de réduction des coûts ou de rentabilité pour les actionnaires. Par ailleurs, les managers sont parfois tentés d'affirmer que certaines capacités distinctives de leurs organisations présentent une valeur du simple fait qu'elles sont équivalentes dans la concurrence. C'est une erreur : détenir des ressources et des compétences différentes de celles des concurrents ne procure en soi aucun avantage concurrentiel. Il est inutile de posséder des capacités qui sont sans valeur aux yeux des clients. Pour être réellement qualifiée de stratégique, une capacité doit permettre d'obtenir ce que les clients valorisent en terme de produits ou services.<sup>261</sup>

➤ ***Non imitable (complexe) :***

Plus les compétences sont intangibles et tacites (non codifié), moins elles sont visibles et donc imitables. Trois raisons peuvent expliquer l'imparfaite imitabilité d'une compétence<sup>262</sup> :

➤ ***La complexité sociale :*** on parlera de complexité sociale dès lors qu'il y a combinaison de ressources et imbrication de savoir-faire humains intangibles. Les relations avec des fournisseurs, des relations interprofessionnelles entre des membres d'une équipe de direction sont en générale difficilement imitables. Et, globalement, plus on traduira d'intangible et plus l'on passera d'une ressource à une capacité simple puis organisationnel, plus la complexité sera importante et le risque de réplique faible.<sup>263</sup>

➤ ***Les interconnexions externes :*** les entreprises peuvent protéger les sources de leur avantage concurrentiel en les développant conjointement (intimement) avec leurs clients. Le principal général est que l'implication dans le processus des clients constitue

---

<sup>259</sup> Olivier Torrès-Blay, op.cit, p.233.

<sup>260</sup> Rudolf Grunig, Richard Kuhn, op.cit, p.177.

<sup>261</sup> Gerry Johnson et autres, op.cit, p.124.

<sup>262</sup> Olivier Torrès-Blay, op.cit, p.233.

<sup>263</sup> Jean-Pierre Détrie, op.cit, p.91.

une source d'avantage concurrentiel particulièrement robuste.<sup>264</sup>

- Bien que cela paraisse paradoxal, les ressources, qui sont les mieux protégées contre l'imitation, sont celles dont l'entreprise concernée ne comprend même pas comment elles s'assemblent pour créer de la valeur. Bien sur, dans de telle situation, il est aussi difficile pour l'entreprise de prendre des mesures pour maintenir ses avantages au niveau des ressources.<sup>265</sup>

- **Non-substituable :**

Si un concurrent peut se procurer le même avantage avec une compétence substituable, il est clair que la valeur stratégique de la compétence est moindre.<sup>266</sup>

L'organisation peut toujours être exposée à une substitution, qui peut prendre plusieurs formes :

- Il peut s'agir de substitution dont nous avons déjà discuté lorsque nous avons présenté Le modèle des 5 forces de la concurrence. Dans ce cas, c'est l'offre elle même qui peut être l'objet d'une substitution. Le courrier électronique et les systèmes de messagerie instantanée se substituent ainsi au courrier classique. Dans ce cas quelle que soit la complexité des compétences de l'administration postale, elle ne peut pas échapper à la substitution.
- Cependant, la substitution peut également survenir non pas au niveau de l'offre elle-même mais à celui des compétences. De nombreuses industries qui fondaient leurs compétences sur l'expertise rare et reconnue de certains individus ont ainsi souffert de la substitution qu'ont permise l'automatisation et les systèmes experts.<sup>267</sup>

- **Non transférable :**

La transférabilité d'une ressource ou d'une aptitude est liée à la possibilité qu'ont les autres auteurs de l'acquérir sur le marché. Elle est donc directement liée à la « mobilité ». De nombreuses ressources sont transférables. C'est le cas généralement des équipements standards, du personnel, ...etc. d'autres le sont moins, et plus l'on s'oriente vers des compétences intégrant des routines spécifiques et très socialisées plus le transfert sera délicat et risqué.<sup>268</sup>

Des compétences fondamentales peuvent cependant exister dans des activités telles que le recrutement, la formation et la motivation des individus précieux de manière à s'assurer

---

<sup>264</sup> Gerry Johnson et autres, op.cit, p.126.

<sup>265</sup> Rudolf Grunig, Richard Kuhn, op.cit, p.178.

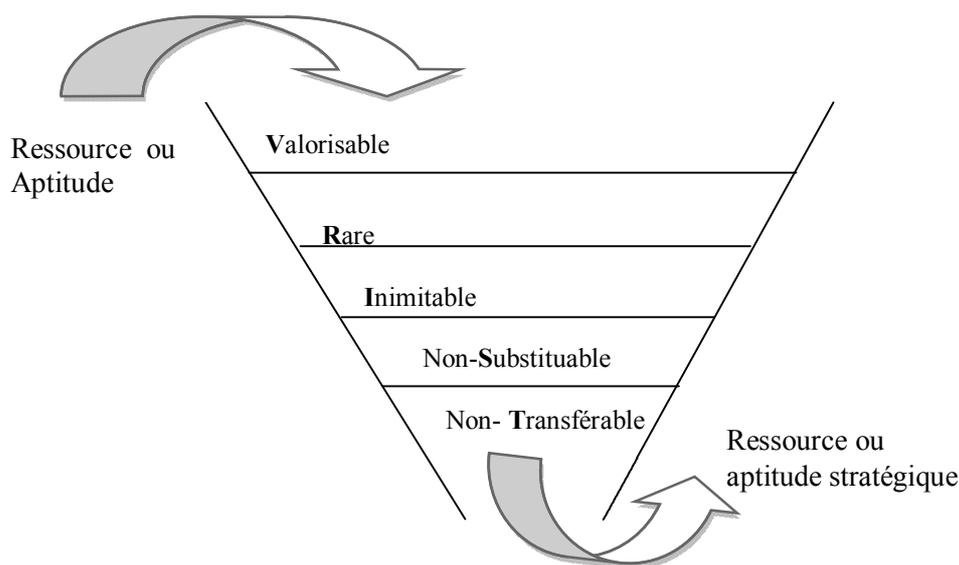
<sup>266</sup> Olivier Torrès-Blay, op.cit, p. 234.

<sup>267</sup> Gerry Johnson et autres, op.cit, p.129.

<sup>268</sup> Jean-Pierre Détrie, op.cit, p.91.

qu'il ne rejoigne pas les concurrents. Une culture spécifique capable d'attirer les talents les plus rares peut également constituer une compétence fondamentale.<sup>269</sup>

**Schéma n° (2-17) : Le filtre VRIST des ressources et capacité organisationnelles**



Source : Jean-Pierre Détrie, op.cit, p.89.

**4. La robustesse des capacités stratégique :**

L'entreprise à qui appartient l'ensemble des ressources et aptitudes doit enfin s'approprier les bénéfices générés par son avantage concurrentiel. Pour les ressources et capacités qui fondent cet avantage doivent respecter deux qualités :

- Elles doivent tout d'abord être *durable* : c'est en effet la durabilité des ressources et des aptitudes qui assurent le maintien de l'avantage pris par rapport aux concurrents. Les ressources les plus durables constituent donc des bases plus solides d'avantage compétitif. C'est le cas de l'image de marque et la réputation d'une firme par exemple. Soulignons aussi que la durabilité d'une ressource suppose un engagement constant et sans faille de l'entreprise de son accumulation et son perfectionnement.
- Elles doivent ensuite *autoriser l'appropriété des résultats* et des retours sur investissement par l'entreprise. Ceux-ci dépendent toutefois grandement des systèmes de protection mis au service de l'entreprise. en outre, le savoir-faire d'un employé appartient-

<sup>269</sup> Gerry Johnson et autres, op.cit. p.124.

il à ce même employé ou à l'entreprise pour laquelle il travaille ? Prenons le cas d'un employé d'un logiciel qui, après quelques années de bons et loyaux services chez Microsoft, décide de partir pour créer sa propre entreprise de développement de logiciels. Il va utiliser le savoir-faire qu'il acquit au sein de son ancienne société, au profit d'une autre entreprise. Cependant, plus les ressources et aptitudes font partie intégrante d'une routine organisationnelle et d'une culture d'entreprise, plus l'employé intéressé aura du mal à répliquer un même degré d'efficacité.<sup>270</sup>

### **5. Les capacités dynamiques :**

une bonne partie de l'abondante littérature académique consacrée à l'approche par des ressources considère implicitement que le développement de capacités stratégiques permet d'obtenir un avantage concurrentiel à long terme. Cela implique que les capacités stratégiques, les compétences distinctives et les ressources uniques sont censées être durables. Pour autant, les managers se plaignent souvent de la généralisation des conditions hyper-compétitives. Selon ce point de vue, l'environnement évolue de plus en plus vite, les technologies débouchent sur des innovations de plus en plus fréquentes, accélèrent l'obsolescence des offres et facilitent les substitutions. Les clients ont un choix de plus en plus large d'offre et de qualité, et les chances d'établir un avantage concurrentiel durable à partir d'une combinaison de compétences pérennes sont de plus en plus retenues. Pour autant même dans ce type de contexte, certaines entreprises continuent à bénéficier d'un avantage concurrentiel. Pour cela face à un environnement en évolution rapide, elles mettent avant tout l'accent sur leur aptitude au :

*Changement, à l'innovation, à la flexibilité et à l'apprentissage.* David Teece appelle les capacités stratégiques permettant d'obtenir un avantage concurrentiel dans un environnement turbulent des *capacités dynamiques*. Elles caractérisent l'aptitude d'une organisation à renouveler et à recréer sa capacité stratégique afin de répondre aux exigences d'un environnement en évolution rapide. Les capacités dynamique peuvent se manifester par des manœuvres stratégiques majeures comme des acquisitions ou des alliances, grâce aux quelles l'organisation peut obtenir de nouveaux savoir-faire.

---

<sup>270</sup> Jean-Pierre Dètrie, op.cit, p.92.

Au totale, il apparaît que si dans des conditions relativement stables il est possible de construire un avantage concurrentiel à partir de compétences fondamentales durables, face à un contexte plus turbulent, il est indispensable de mettre l'accent sur la capacité à changer, à évoluer et à apprendre, c'est-à-dire sur l'obtention de capacités dynamiques.<sup>271</sup>

### **6. Les voies d'amélioration : efficacité et efficacie :**

- La recherche *d'efficacie* consiste à réduire le niveau des ressources nécessaires pour l'obtention d'une offre de même valeur pour le client.
- La recherche *d'efficacie* consiste à augmenter la valeur créée pour le client
  - soit avec un même niveau de ressources.
  - soit avec plus de ressources, mais dont le coût est inférieur au surcoût que le client est prêt à payer.<sup>272</sup>

Les voies d'amélioration par l'efficacie et efficacie peuvent se faire grâce à la Comparaison du niveau de ressources et résultats avec ceux de la concurrence (Benchmarking), la recherche de flexibilité, et la vieille stratégie.

#### **▪ Le Benchmarking (l'étalonnage) :**

Développé au États-Unis depuis 1983 par McKinsey, le Benchmarking consiste à s'améliorer à partir d'une comparaison avec les meilleures entreprises (leaders) du secteur ou d'autres secteurs.<sup>273</sup> L'objectif est de mesurer les écarts puis de tenter de les réduire rapidement.<sup>274</sup>

- **Le processus de Benchmarking :** Ce processus comprend cinq étapes :
  - *Identifier les variables à étalonner :* dans toute démarche stratégique, on commence par identifier les fonctions clés ou l'entreprise doit exceller.<sup>275</sup> Ce sont les savoir-faire précis et détaillés qui sous-tendent et opérationnel les sources d'avantage concurrentiel.
  - *identifier les firmes étalons :* les firmes étalons doivent être recherchées parmi les leaders de secteur.
  - *Collecter les données :* il faut en effet accepter d'apprendre en observant la pratique des firmes qui sont parfois très éloignées de l'industrie qui nous intéresse, être capable de transporter les modes d'organisation observés.
  - *Déterminer l'écart de performance actuel et définir un niveau de performance à*

<sup>271</sup> Gerry Johnson et autres, op.cit : pp.123-129.

<sup>272</sup> Université Paris Val de Marne, (*Ressources et Compétences de l'Entreprise, «Evaluer les Capacités Stratégiques de l'Entreprise sur un Domaine d'Activité Stratégique*, [miage.ventsdame.info/.../ManagementStrategique/.../04%20-%20Ressources%20et%20comp%20E9tences.pdf](http://miage.ventsdame.info/.../ManagementStrategique/.../04%20-%20Ressources%20et%20comp%20E9tences.pdf), consulté le 14/04/2010.

<sup>273</sup> Albéric Hounounou, op.cit, p.121.

<sup>274</sup> George Lavalette et Maria Niculescu, *Les Stratégies de Croissance*, éd d'organisation, France, 1999, p.110.

<sup>275</sup> Laurent Hamel, Pierre Achard, op.cit, p.12.

*atteindre* : généralement on mesurera des couts, des délais, des indices de qualité, etc. il arrive fréquemment que l'écart de performance soit très important. Ayant constaté un tel écart, il s'agit de fixer un objectif qui puisse être atteint dans un délai raisonnable. Rattraper un écart important par apport au leader de son secteur en transportant les pratiques d'une autre industrie, peut en effet impliquer des changements d'organisation qui seront très difficiles à admettre.

➤ *définir des objectifs et des plans d'action et mesurer l'avancement* : enfin, il faudra mettre en place un système de suivi qui permettra de mesurer l'avancement du projet et de continuer l'étalonnage en suivant de manière précise l'évolution de l'écart de performance car l'étalon continue, lui aussi à progresser.<sup>276</sup>

• ***Quels sont les principes de mise en œuvre du Benchmarking :***

***la règle des « 4A »*** : en terme opérationnels ces étapes peuvent se résumer aux quatre verbes qui suivent :

➤ ***Analyser*** : votre marché, vos niveaux de performance et comparer vos résultats à ceux les plus performants.

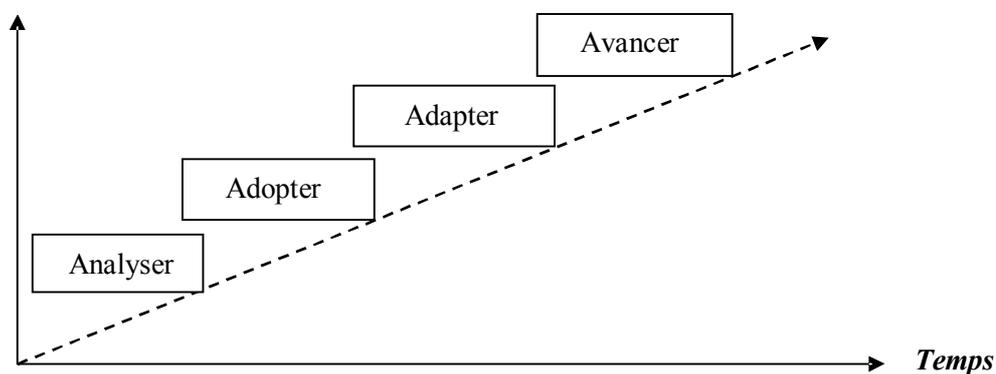
➤ ***Adopter*** : ce qui se fait de mieux dans votre secteur d'activité ou en dehors de ce secteur, dès l'instant où sa mise en application apporte un avantage concurrentiel.

➤ ***Adapter*** : les processus performants à vos équipes, votre culture d'entreprise et vos capacités.

➤ ***Avancer*** : en vous améliorant pour vous rapprocher des meilleurs et maintenez si possible cette position parmi les leaders.<sup>277</sup>

***Schéma n° (2-18) : Les quatre étapes opérationnelles du Benchmarking***

***Performance***



***Source*** : Laurent Hamel, Pierre Achard, op.cit, p.23.

<sup>276</sup> Jean-Pierre Dérित्रie, op.cit, pp.57-58.

<sup>277</sup> Laurent Hamel, Pierre Achard, op.cit, p.23.

- **Les niveaux de Benchmarking** : Il existe trois niveaux d'étalonnage :
  - *L'étalonnage interne* : on peut comparer la performance de plusieurs unités à l'intérieur d'une même organisation, afin d'étendre les bonnes pratiques locales à l'ensemble de structure.
  - *L'étalonnage externe (concurrentiel)* : il est généralement très utile de faire une comparaison avec les entreprises concurrentes. Cependant un des risques des normes sectorielles réside dans le fait que l'industrie dans son ensemble peut souffrir d'un niveau de performance très insuffisant, au point d'être sévèrement concurrencée par des produits ou services de substitution qui répondent mieux aux attentes des clients . en ce cas, la comparaison avec les concurrents directs n'offre que peu d'intérêt.
  - *L'étalonnage générique (avec les meilleures pratiques)* : les insuffisances de l'analyse des normes sectorielles ont poussé les organisations à rechercher des comparaisons plus large , de manière à repérer les meilleures pratiques, au-delà les frontières de leur industrie.<sup>278</sup>

- **Le Benchmarking et la démarche qualité :**

Le Benchmarking peut apporter de nombreuses pistes d'amélioration pour la démarche qualité dans l'entreprise.

Le Benchmarking est la recherche de bonnes pratiques qui permettent aux entreprises d'atteindre de meilleures performances.

En ce qui concerne la qualité, le Benchmarking portera principalement sur l'amélioration des processus internes, mais également sur l'ensemble des processus qui lient l'entreprise à son environnement et en particulier ses clients et partenaires.<sup>279</sup>

- **Les objectifs du Benchmarking :**

Le Benchmarking sert donc avant tout à améliorer l'efficacité opérationnelle d'une activité ou d'un processus en recherchant les meilleures pratiques d'exécution ;<sup>280</sup>

- Comprendre son propre fonctionnement ;
- Disposer ainsi en son sein d'informations inexploitées très utiles pour mieux cerner et déterminer les actions de ses programmes d'améliorations de la qualité de service ;
- Associer le personnel à la phase d'analyse des processus permet de l'impliquer et de

---

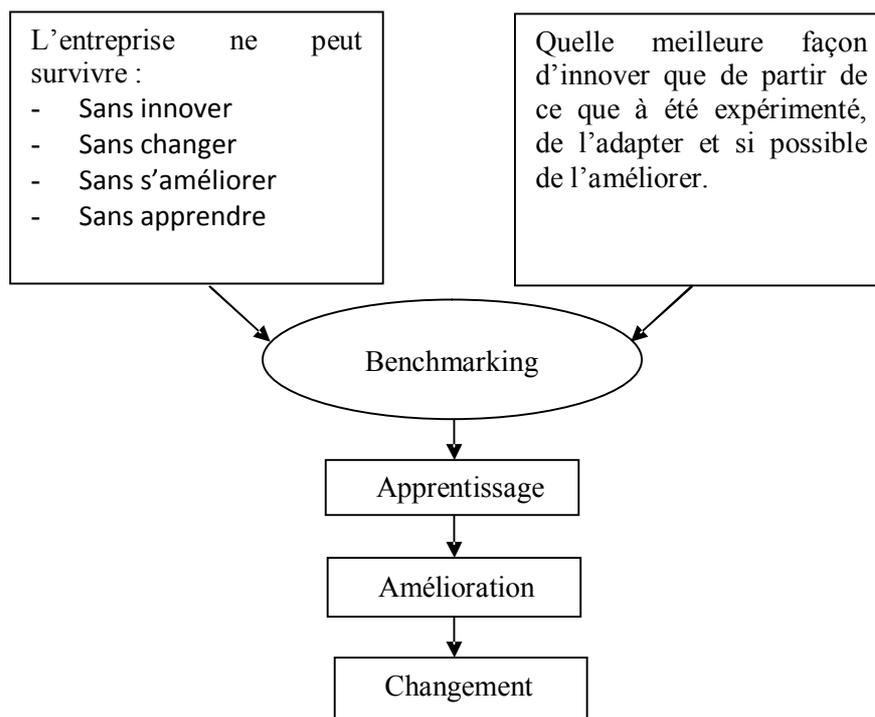
<sup>278</sup> Gerry Johnson et autres, op.cit, p.141.

<sup>279</sup> Laurent Hamel, Pierre Achard, op.cit, p.33.

<sup>280</sup> Kim Chan et Renée, date de publication : 2 août 2008, mhtml://F:\nouveau stratégie\Chaine de valeur.mht, consulté le 20/04/2010

mieux travailler avec lui dans la phase de mise en œuvre du plan d'amélioration ,<sup>281</sup>

### *Schéma n° (2-19) : Le Benchmarking facilite l'innovation et l'apprentissage*



*Source* : Laurent Hamel, Pierre Achard, op.cit, p.167.

#### • *Les limites de cette méthode :*

- L'un des biais dans lequel tombe la plupart des utilisateurs de cette méthode est qu'ils l'utilisent pour observer les stratégies de leurs concurrents et définir leur propre stratégie. Ils détournent ainsi le Benchmarking de son objectif d'amélioration de l'efficacité opérationnelle. La stratégie consiste à construire une position concurrentielle unique, ce qui nécessite d'accomplir des activités différentes de ses concurrents.
- la difficulté de réunir des informations précises sur les processus d'entreprises concurrentes. Ces informations sont jalousement gardées et très difficile à obtenir. la complexité d'identifier les sources de la performance du processus observé (cette performance peut avoir de multiples causes qui ne sont pas forcément identifiables). la difficulté de transposer les procédures d'exécution sur votre activité. en raison des divergences de culture entre les deux organisations.<sup>282</sup>
- le manque de créativité et dans les délais de réalisation, il est probable que l'entreprise

<sup>281</sup> Laurent Hamel, Pierre Achard, op.cit, p.18.

<sup>282</sup> Kim Chan et Renée, op.cit, consulté le 20/04/2010

dominante aura déjà évolué vers de meilleures performances, lorsque les résultats escomptés seront atteints par l'entreprise postulante.<sup>283</sup>

▪ ***La recherche de flexibilité :***

• ***La définition de la flexibilité :***

Confrontée à des informations perturbées, l'entreprise doit adapter continuellement son organisation à l'évolution de l'environnement. Cette capacité d'adaptation s'appelle la « flexibilité ».<sup>284</sup> La définition retenue est celle qui se rapproche le plus de la « flexibilité dynamique » elle implique la réactivité.<sup>285</sup> La réactivité concerne la vitesse de réaction aux changements de son environnement.<sup>286</sup>

• ***Pourquoi s'intéresser à la flexibilité :***

Deux raisons principales peuvent être avancées pour répondre à cette question : l'une est d'ordre économique, l'autre d'ordre humaniste.

- La première raison de la flexibilité : consiste à dire que les entreprises n'ont pas le choix. La capacité de l'entreprise à réagir dans l'incertitude et dans l'urgence est de plus en plus une condition de survie. L'idée qu'il faut produire ce qui est d'abord vendu est maintenant bien admise, mais en plus il faut accepter la diversité, s'adapter à le faire très vite. De plus l'horizon temporel de certitude est de plus en plus court : le JAT (Just à temps) en est l'une des illustrations le plus manifestes.
- Un autre intérêt pour la flexibilité, est que le management de la flexibilité, pour les individus de l'entreprise qui y sont engagés, peut recouvrir des aspects tout à fait positifs, voir exaltants. Lorsque les dirigeants de l'entreprise choisissent de générer la flexibilité par l'intégration durable des ressources humaines, par des formes organisationnelles qui développent l'autonomie, l'apprentissage, la concertation, l'interaction, l'amélioration constante des processus, par des modalités d'animation et de coordination des hommes qui les encouragent à prendre des initiatives. Bref, toute une série de considération qui peuvent faire de la flexibilité un jeu à somme positive à la fois pour les entreprises et pour les individus qui y sont engagés en leur donnant la possibilité de s'investir dans des relations de travail certes accaparantes, mais peut être aussi plus intéressante, précisément du fait de la nécessité de devoir constamment s'adapter.<sup>287</sup>

<sup>283</sup> Albéric Hounounou, op.cit, p.121.

<sup>284</sup> Jean-Luc Charron et Sabine Sépari, op.cit, p.236.

<sup>285</sup> Armand Mennechet, op.cit, p.68.

<sup>286</sup> Gilles Bressy et Christian Konkuyt, op.cit, p.52.

<sup>287</sup> Christophe Everaere, Management de la Flexibilité, éd ECONOMICA, France, 1997, p.6.

• **Les formes de la flexibilité :**

a. **La flexibilité du travail :** on peut le résumer par le tableau suivant :

**Le tableau n° 10 : les formes de la flexibilité de travail**

<b>Les moyens de la flexibilité</b>	
<b>Flexibilité numérique</b> (ou quantitative)	<i>Des effectifs :</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- par recrutement et embauches ;</li> <li>- par contrat de travail précaire</li> <li>- par temps partiel annualisé ;</li> <li>- par recourt à l'intérim ;</li> <li>- par prêt de main d'œuvre.</li> </ul>
	<i>Des horaires</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- par heures supplémentaires ;</li> <li>- par modulation des horaires ;</li> <li>- sur l'année de travail.</li> </ul>
<b>Flexibilité fonctionnelle</b> (ou qualitative)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- par formation professionnelle ;</li> <li>- par l'incitation à la polyvalence.</li> </ul>

**Source :** Gilles Bressy et Christian Konkuyt, op.cit, p.245.

Cependant, la flexibilité est un concept global qui ne concerne pas que le personnel (la flexibilité du travail), mais l'ensemble des paramètres structurels de l'entreprise.<sup>288</sup> Ou dérive, la flexibilité de production.

**b. La flexibilité de la production :** une plus grande réactivité est atteinte en augmentant la flexibilité de la production qui correspond à la capacité du système de production à s'adapter en permanence à la demande. On distingue deux types de flexibilité :

- **la flexibilité quantitative :** est la capacité à faire face à des pointes de demande, par :
  - ☞ un surdimensionnement de la capacité, par exemple, en gardant les anciennes machines lors de nouveaux renouvellement.
  - ☞ une flexibilité de la main-d'œuvre : appel aux temporaires, à la sous-traitance, aux heurs supplémentaires.
- **la flexibilité qualitative :** est la capacité de traiter une grande variété de commande, par :
  - ☞ le passage rapide d'un produit à l'autre par l'utilisation par exemple de machine a commande numérique.
  - ☞ la polyvalence de personnel.<sup>289</sup>

<sup>288</sup> Jean-Luc Charron et Sabine Sépari, op.cit, p.237.

- ***D'une conception locale de la flexibilité vers une conception globale :***

La pression à l'innovation et l'évolution des modes de concurrence entre entreprises conduisent à prendre en considération une nouvelle dimension plus *globale de la flexibilité*.

Elle introduit deux types de changements :

- la flexibilité globale contribue à élargir la zone d'exercice de la flexibilité. la capacité d'adaptation ne concerne pas seulement les activités productives à court terme, mais elle s'étend aussi aux décisions de nature stratégique qui engagent l'entreprise sur le long terme (conclusion d'une alliance stratégique avec un concurrent visant à l'introduction d'une innovation du produit, coopération avec un sous-traitant afin de moderniser de façon conjointe l'appareil productif).
- la flexibilité introduit un deuxième élargissement des compétences au-delà des frontières de l'entreprise. en interne, cette flexibilité organisationnelle et sociale repose sur la polyvalence des salariés, la modulation de la durée du travail, l'introduction des nouveaux modes de rémunération et les délais de réaction de l'organisation (fluidité dynamique). mais dans son processus globale, elle intègre des restructurations de nature externe (contrats de long terme avec les sous-traitants, formation du personnel du sous-traitant, Échange ou prêt de personnel, Transfer des compétences...).<sup>290</sup>

- ***La veille stratégique :***

La fonction de veille peut se définir à travers les moyens mis en œuvre par une entreprise pour surveiller son environnement afin de diagnostiquer quelles sont les menaces et opportunités<sup>291</sup>. Il s'agit en fait d'un système d'information développé par l'entreprise pour consolider et appuyer les grandes décisions qui sont prises.<sup>292</sup>

Etat de vigilance permettant de collecter, l'exploitation et la diffusion sélective et permanente d'information sur l'environnement d'une organisation, sous tous ses aspects (économiques, juridiques, culturels, sociaux, historiques, écologiques...).<sup>293</sup> visant à une surveillance active de l'environnement technologique, commerciale, etc. pour en anticiper les évolutions.<sup>294</sup>

---

<sup>289</sup> Michel Nakhla, *l'essentiel du management industriel*, éd Dunod, France, 2006, p.131.

<sup>290</sup> Anne Gratacap et Pierre Médan, *Management de la production*, éd Dunod, France, 2<sup>e</sup> édition, 2005, pp. 227-229.

<sup>291</sup> Ahssen Djamila, *le Management Stratégique*, Mémoire de Magistère, Université de Mostaganem, 2008-2009, p.41.

<sup>292</sup> D.Cathrine et L. Apolline, *op.cit*, pp.19-20.

<sup>293</sup> Nehassia Ratiba, *op.cit*, p.67.

<sup>294</sup> Laurent Hamel, Pierre Achard, *op.cit*, p.195.

- **Les moyens de la veille stratégique :**

La mise en place d'une fonction de veille repose sur une collecte, un stockage et un traitement des données<sup>295</sup>. Ce qui suppose la mise en place d'un véritable système d'information (intranet ; centre de documentation ; personne ressource...). La veille a pour but de tirer profit au mieux des sources d'information existantes. Elle s'appuie sur toutes les ressources dont dispose l'entreprise : compte-rendu de la force de vente, participation à des congrès à des foires et expositions, analyse de la presse, utilisation des ressources de l'Internet, groupes de pression, espionnage industriel...etc.<sup>296</sup>

- **Les voies de la veille stratégiques :**

a. **Veille active :** surveillance de l'environnement focalisé sur ce que l'on suppose a priori important et stratégique pour l'entreprise.

b. **Veille passive :** écoute de tous les signaux de l'environnement sans axe précis.<sup>297</sup>

- **Les types de la veille stratégique :**

On peut résumer les types de veille stratégique dans le tableau suivant :

**Tableau n° 11 : les facteurs de la veille stratégique**

	<b>La veille technologique</b>	<b>La veille concurrentielle</b>	<b>La veille commerciale</b>	<b>La veille environnementale</b>
<b>Les facteurs de veille</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Les concurrents</li> <li>➤ les substituts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ les concurrents</li> <li>➤ les nouveaux entrants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ les clients</li> <li>➤ les fournisseurs</li> </ul>	La veille générale du secteur
<b>L'objectif</b>	Identifier les principes de la recherche et les marchés postérieurs	Identifier les concurrents et les méthodes de la concurrence	Connaître les attentes des consommateurs actuels et identifier les attentes futures	Diriger la situation générale de l'entreprise.

**Source :** J. Paveau. F. Duphil et autres, *Pratique du commerce international*

*Exporter*, les éditions FOUCHER, Paris, 18<sup>ème</sup> édition, 2003, p.72.

<sup>295</sup> A.Caillat, et autre, op.cit.p.138.

<sup>296</sup> D.Cathrine et L. Apolline, op.cit, pp.65-66.

<sup>297</sup> Laurent Hamel, Pierre Achard, op.cit, p.195.

- *Avantage concurrentiel et veille stratégique :*

La stabilité des avantages concurrentiels est toute relative dans un monde de plus en plus mouvant. la veille stratégique et l'information récoltée sur l'environnement ont pour mission de protéger ces avantages concurrentiels en repérant des signaux de menaces pouvant survenir de l'évolution technologique, concurrentielle, juridique, réglementaire ou économique.<sup>298</sup>

---

<sup>298</sup> Ibid, p.181.

**Conclusion :**

d'après l'analyse faite par ce deuxième chapitre, on peut tirer une conclusion et déduire que la stratégie d'entreprise est une science dont l'objet principal consiste à faire émerger des avantages concurrentiels qui vont contribuer à asseoir et consolider la position de l'entreprise. L'entreprise dans un premier temps met en œuvre les stratégies concurrentielles afin de faire face à la concurrence et prendre sa position concurrentielle dans le marché. Une fois que cette position est atteinte, l'entreprise est menée d'adopter d'autres stratégies de croissance pour renforcer sa position et accroître ses atouts de développement.

Le choix d'une stratégie est alors de savoir s'il est préférable d'augmenter les performances de l'entreprise sur les activités existante ou d'apprendre un nouveau métier. Ce choix illustre l'alternative fondamentale à laquelle se trouve confrontée toute entreprise quelle que soit sa taille : spécialisation accrue dans son métier ou ouverture vers de nouvelles compétences au travers de la diversification.

Le développement de la concurrence d'une part, et la complexité des exigences des consommateurs d'une autre part, conduisent les entreprises à mener des stratégies de croissance externe et le recoure à des sources extérieures, d'où la nécessité d'analyser et de traiter toutes les opportunités et les risques des stratégies externe pour permettre à l'entreprise de prendre un meilleur choix décisif et irréversible.

Comme on a vu antérieurement, les capacités stratégiques de l'entreprise jouent un rôle considérable dans la différenciation de l'entreprise, grâce à ses compétences clé l'entreprise peut s'échapper à la guerre concurrentielle et bénéficier d'un avantage supérieur par rapport à ses rivaux.

Notamment, l'efficacité et l'efficience sont deux voies qui permettent à l'entreprise de rester en constante évolution. Le Benchmarking, la flexibilité et la veille stratégique fait partis de ces deux voix, car ce sont des moyens qui aident l'organisation de lutter contre l'incertitude.

Enfin, Pour survivre dans un environnement concurrentiel et pour accroître ses parts de marché, l'entreprise fait un choix stratégique qui indique comment réaliser les objectifs qu'elle a choisis. Le but de toute stratégie est d'acquérir un avantage concurrentiel initial et ensuite de le perpétuer et de le protéger pour durer le plus longtemps possible.

## ***Chapitre 3 : La Dynamique de Développement***

### ***Introduction :***

La mondialisation, qu'elle soit considérée au niveau de l'économie, des relations Internationales, de la société, des communications ou des technologies, conditionne les Activités des entreprises. Si la mondialisation permet aux firmes de tirer parti d'opportunités De croissance et d'avoir accès à des débouchés nouveaux, elle constitue aussi une menace Lourde de conséquences pour les entreprises : entraînées dans une lutte concurrentielle Sans merci, elles sont incitées à améliorer leur approche des marchés, et adopter des manœuvres stratégiques qui permettent de lutter contre l'agressivité de la concurrence mondiale.

La déréglementation, la montée en puissance des pays en développement, les progrès technologiques et la disparition des barrières commerciales transforment en profondeur le paysage des entreprises. Les entreprises sont aujourd'hui confrontées à un choix simple mais crucial : prendre le train ou rester sur le quai....

C'est ainsi qu'on a consacré ce troisième chapitre aux stratégies internationales qui ont pour but de développer, protéger et maintenir l'avantage concurrentiel de l'entreprise, on partira sur l'analyse des stratégies internationales , étant donné que L'internationalisation permet d'augmenter la compétitivité-prix en profitant des différences internationales des coûts des facteurs de production et en permettant de contourner les barrières protectionnistes. pour aboutir à la délocalisation et la multinationalisation (transnationalisation) des firmes, dont le but principale est la recherche de nouvelles sources afin d'accroître et augmenter les parts de marché, et se situer parmi les firmes mondiales.

Ensuite, dans la deuxième section on va évoquer la notion de l'innovation stratégique et son impact considérable de changer la règle de jeu concurrentiel en faveur de l'entreprise.

Enfin, on verra dans la troisième section comment la qualité totale est devenue un facteur de compétitivité qui permet d'une part la satisfaction des exigences des clients, et d'autre part garantir la performance de l'entreprise à long terme.

**Section1 : Les Stratégies Internationales :**

▪ ***L’internalisation :***

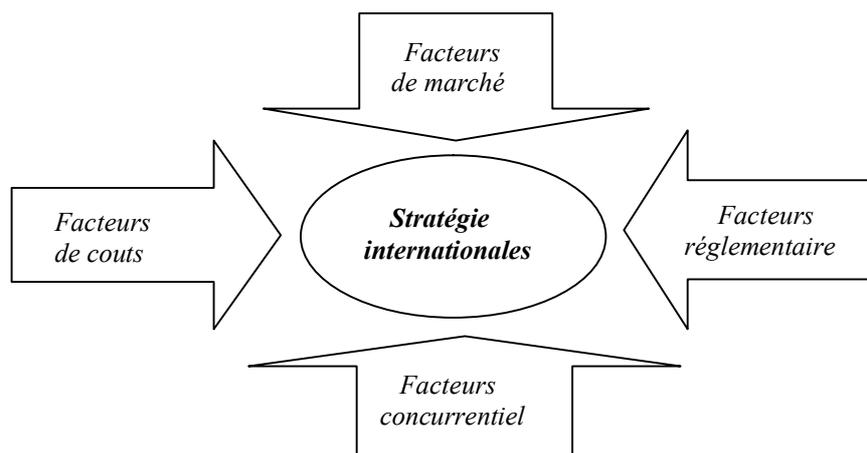
Dans un contexte de mondialisation de l’économie et de la concurrence, les stratégies d’internationalisation sont devenues une pratique courante. Certaines organisations obtiennent un avantage concurrentiel grâce à la configuration internationale.<sup>299</sup> L’analyse du processus d’internationalisation de l’entreprise gagne à opérer une distinction fondamentale entre deux logiques distinctes :

- une « logique d’ouverture internationale » fondée sur la croissance et l’expansion géographique de l’entreprise.
- une « logique de globalisation » fondée sur la rationalisation des moyens et ressources de l’entreprise au niveau mondial.<sup>300</sup>

***1. les facteurs de l’internationalisation :***

Afin de développer, et maintenir l’avantage concurrentiel, les entreprises sont sensé de sortir de leur marché locale et suivre des stratégies international. Car, les barrières qui freinent le commerce international sont beaucoup moins élevées que par le passé. La réglementation internationale s’est améliorée, ce qui rend les investissements à l’étranger moins risqués. Le progrès des technologies de communication (de l’avion à l’internet) facilitent le déplacement de personnes et la diffusion des idées. Sont tous des facteurs qui stimulent l’entreprise à s’internationaliser et qu’on peut les résumer comme ainsi :<sup>301</sup> (voir le schéma ci-dessous)

***Schéma (3-1) : les facteurs de l’internalisation***



Source : Gerry Johnson et autres, p.363.

<sup>299</sup> Gerry Johnson et autres, op.cit, p.368.

<sup>300</sup> Oliver Torrès-Blay, op.cit, p.171.

<sup>301</sup> Gerry Johnson et autres, p. 361.

➤ **Facteurs réglementaires :**

- **Le libre échange et les politiques publiques :**

L'ouverture des frontières (GATT et OMC), les accords commerciaux, la création de zone de libre échange et de marchés communs, accompagné des moyens de transport internationaux ont permis un accroissement considérable du commerce international.<sup>302</sup>

➤ **Facteurs de marchés :**

- **l'homogénéisation de la demande :** la standardisation et l'homogénéisation de la demande provient d'une relative convergence des besoins et des attentes des consommateurs. Ceux-ci sont susceptibles d'abandonner rapidement leurs préférences locales traditionnelles lorsqu'apparaît sur le marché un produit ou un service nouveau de qualité à un prix raisonnable, Cette attitude encourage les entreprises dans un souci d'économie d'échelle à se focaliser, à standardiser leur offre, unifier leur gamme de produit au plan mondial, et promouvoir des marques mondiales. Ce ci ne veut pas dire que les spécificités locales n'existe plus ou sont vouées à disparaître – en particulier dans les secteurs d'activités liées à la culture , à la langue, aux habitudes alimentaires- et donc que l'on ne puisse pas bâtir des stratégies sur ces spécificités. En fait la demande internationale apparaît comme à la fois la plus homogène et plus segmenter ouvrant la voie tant au produit ou services mondialisé, qu'à une approche très adaptée aux spécificités locales.<sup>303</sup>

- **d'autres facteurs de marché :**

- L'insuffisance ou la saturation du marché d'origine incite l'entreprise à rechercher une extension géographique de son marché, à l'extérieur des frontières.<sup>304</sup>

- Les limites légales (réglementation de la concurrence) qui peuvent entraver la croissance à l'intérieur du pays d'origine, sont aussi des facteurs d'internationalisation.<sup>305</sup>

- Le raccourcissement de la durée de vie des technologies et des produits impose aux entreprises de produire et vendre sur le plus grand nombre de marchés possibles afin de rentabiliser rapidement des investissements en recherche et développement de plus en plus coûteux (cas des médicaments et de tous les domaines qui consomment beaucoup de capitaux en recherche et développement).<sup>306</sup>

---

<sup>302</sup> Jean Longatte , Jacques Muller, *Économie d'entreprise*, éd Dunod, France, 4<sup>e</sup> édition, 1998, p.143.

<sup>303</sup> Jean-Pierre Détrie, op.cit, pp. 225-226.

<sup>304</sup> Albéric Hounounou, op.cit, p.138.

<sup>305</sup> A.Caillat, op.cit, p.176.

<sup>306</sup> D.Cathrine et L. Apolline, op.cit, p.96.

➤ **Les facteurs de couts :**

La pression sur les couts de production est une forte incitation à l'internationalisation. La standardisation au niveau mondial est susceptible de procurer d'importantes économies d'échelle. C'est le cas lorsque l'uniformisation des modes de vie autorise la commercialisation de « produits mondiaux ». ainsi l'existence d'un cycle de vie international du produit en fonction du degré de développement économique des pays de telle sorte qu'un produit peut commencer son cycle de vie dans un pays donné alors qu'il le termine dans un autre.<sup>307</sup> On peut aussi citer les avantages fiscaux et financiers accordés par les états, dans le cadre de leur politique du commerce extérieur, de leur politique de développement ou d'aménagement du territoire sont également un facteur d'internationalisation.<sup>308</sup>

➤ **Les facteurs concurrentiels :**

Les entreprises se déterminent sans doute d'abord par rapport au marché, mais nécessairement par rapport aux mouvements de la concurrence. Il y a donc anticipation et dans beaucoup de cas considération de *prime mover advantage*, l'avantage de l'entreprise qui la première se placera sur un marché, choisira les meilleurs partenaires pour la fabrication et la distribution, sera familière de la culture, des réseaux d'influence et aura une image dans le pays.

La dynamique de la concurrence s'exonère progressivement des frontières nationales, dont le caractère contraignant diminue, et la globalisation conduit à faire disparaître les marchés protégés, les places forte nationales ou les sanctuaires que certains marchés pouvaient représenter.<sup>309</sup>

**2. les facteurs d'avantage nationales pour l'internationales :**

Comme toute stratégie, l'internationalisation doit reposer sur un avantage concurrentiel durable. L'entreprise doit d'abord connaître les sources d'avantage de chaque nation avant de s'implanter. Les managers doivent faire un diagnostic pour évaluer les caractéristiques locales de chaque nation. C'est à travers ces caractéristiques, que l'entreprise va faire son choix, dans le but de maintenir et de développer son avantage concurrentiel.<sup>310</sup> C'est dans cette optique que Michel Porter a proposé un modèle, le « *diamant de porter* » qui explique pourquoi certain pays bénéficient d'avantage concurrentiel et d'autres non.<sup>311</sup>

---

<sup>307</sup> Jean Longatte et Jacques Muller, op.cit, pp.113-114.

<sup>308</sup> D.Cathrine et L. Apolline, op.cit, p.96.

<sup>309</sup> Jean-Pierre Détrie, op.cit, p.228.

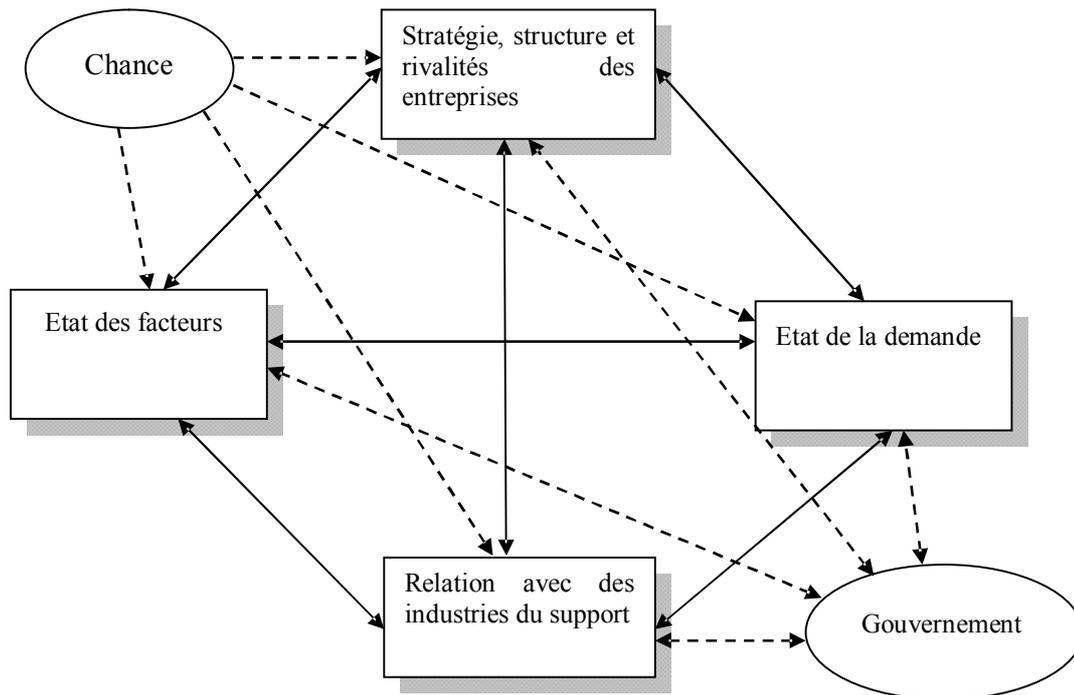
<sup>310</sup> Notre réflexion

<sup>311</sup> Gerry Johnson et autres, pp.365-366.

- **le diamant de porter :**

Le diamant de Porter suggère que l'avantage national, qui varie d'une industrie à l'autre, repose sur quatre facteurs interdépendants, comme la montre la figure ci-dessous:

**Schéma n° (3-2) : les facteurs de l'avantage national selon le diamant de porter**



**Source :** Thomas Gauttman, « *Etude des avantages comparatifs de compétence de l'économie Sud – Coréenne* », Mémoire de fin d'étude, « ESCE » Ecole Supérieur de Commerce Extérieur, France, 2007, p.9.

➤ **Etat des facteurs :** d'une manière général, tant qu'un pays n'est pas « entièrement » développé, les facteurs basiques priment sur les facteurs avancés. Ici, nous faisons la différence entre les facteurs basiques et les facteurs avancés. Les facteurs basiques correspond à la géographie, au climat et aux ressources naturelles présentent sur le territoire.

Les facteurs avancés couvrent en revanche un large éventail de données sociales et macro économiques. On se penchera ainsi sur la qualité du système éducatif , la modernité du réseaux de communication , la sécurité des investissement , le nombre d'ingénieur pour 1000 habitant ainsi que le nombres de chercheurs, la productivité du travail, le montant de la dette publique, la balance commerciale ainsi que la part des échanges dans le PIB.

La culture et l'histoire du pays seront aussi dans cette catégorie. Ces deux variables ont été volontairement omises de l'analyse de Michel Porter, alors qu'elles ont toute l'importance dans l'évolution des économies.

C'est en grande partie l'état de ses facteurs qui favorisent ou non l'attrait du pays pour les investissements étrangers.<sup>312</sup>

- **Etat de la demande** : les caractéristiques, les exigences et la sophistication des clients locaux sont une source d'avantage concurrentiel à l'international.<sup>313</sup>

On émette l'hypothèse que plus le niveau d'éducation des consommateurs est haut, plus le niveau de sophistication exigé est élevé. A ce titre, on peut mesurer la taille de la demande et son exigence de sophistication des produits ou services grâce à la mesure de la croissance moyenne de la demande et l'indice d'éducation.

- **Relation avec des industries du support** : Ce troisième aspect du diamant correspond aux entreprises qui coordonnent ou partagent les activités de la chaîne de valeur ou les entreprises qui produisent des biens ou services complémentaires comme les sous-traitants par exemple, ces gammes d'entreprises peut largement contribuer à la construction d'un avantage concurrentiel.

- **Stratégies, structure et rivalité des entreprises** : enfin, le dernier déterminant de compétitivité d'une nation est le contexte dans le quel sont créées, organisées et gérées les entreprises. S'ils sont satisfaisants, ses facteurs peuvent aboutir à un avantage concurrentiel par apport aux autres pays.

Pour déterminer si la rivalité, la stratégie et la structure des entreprises sont bien orientée à l'international ou au contraire ne l'est pas assez, on mesure le degré avec lequel les étrangers sont bien traités dans les entreprises nationales par apport aux travailleurs locaux. On émet alors l'hypothèse qu'un haut niveau d'inégalités de traitement est révélateur d'une mentalité xénophobe et va de paire avec une orientation plus locale qu'internationale.<sup>314</sup>

Au niveau des organisations elles-mêmes, l'intérêt principal du diamant de Porter consiste à définir dans quelle mesure il leur est possible de s'appuyer sur les spécificités locales des nations pour établir leur avantage globale à travers des stratégies internationales. Avant d'entreprendre une internationalisation, les managers doivent déterminer quelles

---

<sup>312</sup> Thomas Gauttman, op.cit, consulté le 03/05/2010.

<sup>313</sup> Gerry Johnson et autres, op.cit, p.366.

<sup>314</sup> Thomas Gauttman, op.cit, consulté le 03/05/2010.

sources d'avantage national peuvent contribuer à la capacité stratégique de leur propre organisation.<sup>315</sup>

**3. Les modalités des stratégies internationalisation :**

On peut ainsi distinguer quatre types de stratégies internationales, comme le montre le schéma ci-dessous.

**Schéma n° (3-3) : les types des stratégies internationales**



*Source* : notre réflexion.

➤ **la stratégie d'exportation :**

Constitue en général la première phase. Les limites et/ou la saturation du marché national poussent l'entreprise à chercher des débouchés extérieurs.<sup>316</sup> L'exportation est le moyen le plus simple pour une entreprise de s'implanter sur un marché étranger. Elle continue de produire dans son marché d'origine mais adapte en général ses produits au marché visé.<sup>317</sup> Il y a deux manières de se lancer dans l'exportation : l'entreprise peut faire appel à des intermédiaires spécialisés dans l'import-export (exportation indirecte), se charger elle-même de vendre à des prospects (exportation directe).<sup>318</sup>

• **L'exportation indirecte :**

Se fait par les moyens suivant :

- vente à un exportateur du pays d'origine qui revend en son nom dans le pays étrangers
- recours à un agent exportateur qui se substitue au service export de l'entreprise.<sup>319</sup>

L'entreprise évite ainsi tous les problèmes inhérents à l'exportation (formalité administratives, conversion de monnaie, transport et logistique, assurance...).toutefois, elle présente l'inconvénient de devenir rapidement onéreuse.<sup>320</sup>

<sup>315</sup> Gerry Johnson et autres, op.cit, p.367.

<sup>316</sup> Jean Longatte et Jacques Muller, op.cit, p.144.

<sup>317</sup> A.Caillat, op.cit, p.178.

<sup>318</sup> D.Cathrine et L. Apolline, op.cit, p.97.

<sup>319</sup> A.Caillat, op.cit, p.180.

**- L'exportation directe :**

L'exportation directe permet à l'entreprise d'avoir la maîtrise de ses débouchés extérieurs sans pour autant investir localement.<sup>321</sup> Elle permet aussi de faire l'apprentissage des marchés étrangers et d'éliminer les rémunérations des intermédiaires. mais elle est en pratique difficile et coûteuse car la firme exportatrice par méconnaissance des mentalités, des modes de consommation, des pratiques commerciales et des règlements risque de commettre des erreurs importantes.<sup>322</sup>

**➤ Les relations contractuelles :**

Les stratégies contractuelles permettent à l'entreprise de contrôler la diffusion de ses produits sans avoir à investir directement dans le pays visé. Pour se développer à l'étranger l'entreprise va nouer des liens sous forme de relations contractuelles qui peuvent correspondre à :

- ↪ la franchise internationale ;
- ↪ la concession de licence ou louage de brevets ;
- ↪ le portage ou piggy back.<sup>323</sup>

(Tous ses modèles ont été expliqués dans le chapitre précédent).

**➤ L'approche multidomestique :**

Dans la plus part des cas, la demande s'exerce de façon différenciée sur les différents marchés géographiques des entreprises et elles doivent adapter leur produits aux particularités locaux. Elles combinent alors les avantages de la production en grande série pour les modules de base de leur produit à une démarche de différenciation adaptée à la demande dans une approche multidomestique.

**➤ la stratégie de la multinationalisation :****- Le choix de stratégie de la multinationalisation :**

*Pourquoi les entreprises déploient-elle les efforts nécessaires pour investir à l'étranger ?*

les distances géographiques qui accroissent le cout des transports de marchandises s'ajoutent des distances monétaires et financières (cout de conversion des monnaies, risque de dépréciation des créances liés aux fluctuations des taux de change...), des distances linguistiques (cout de traduction, allongement des périodes de négociation, risque d'incompréhension, des distances culturelles (religion, coutumes, habitudes qui engendrent

---

<sup>320</sup> Oliver Torrès-Blay, op.cit, p.172.

<sup>321</sup> A.Caillat, op.cit, p.180.

<sup>322</sup> Michel Darbelet, op.cit, p.464.

<sup>323</sup> D.Cathrine et L. Apolline, op.cit, p.97.

des coûts d'adaptation), des distances commerciales (circuit de distribution et pratiques commerciales différentes), des distances juridiques (autorisations administratives, législations différentes). de manière générale, les coûts de transaction internationaux sont supérieurs aux coûts de transaction nationaux, ce qui peut conduire l'entreprise à privilégier la voie de l'internalisation et de l'investissement direct en matière de multinationalisation.<sup>324</sup>

- ***D'autres déterminants de la multinationalisation :***

Plutôt que de s'intéresser au marché intérieur et de produire pour l'exportation et/ou de concéder des licences à des entreprises étrangères pour l'exploitation de leurs technologies une société multinationales est le fruit de 3 circonstances interdépendantes :

- L'entreprise possède des actifs qui peuvent être exploités de manière rentable à une échelle relativement large.

*Par expl :* propriété intellectuelle (technologies, marques, droits d'auteur, capital humain), compétence en matière d'organisation et de gestion et réseaux de communication.

- Il est plus rentable de produire à l'aide de ces actifs dans plusieurs pays que de produire exclusivement dans le pays d'origine et d'exporter.

Pour être compétitive sur les marchés étrangers, le fournisseur de service doit avoir une présence physique sur ces marchés. dans le cas de produits manufacturés l'investissement à l'étranger suit souvent le commerce.

- Les avantages potentiels d'une « internalisation » de l'exploitation des actifs sont plus importants que ceux qui découlent de l'octroi de licence à des entreprises étrangères pour l'exploitation des actifs et son suffisant pour qu'il vaille la peine pour l'entreprise d'engager les frais additionnels qu'entraîne la gestion d'une grande organisation, dispersée sur le plan géographique.<sup>325</sup>

- ***Une synthèse des causes de la multinationalisation :***

Les déterminants de la multinationalisation ont fait l'objet d'une synthèse réalisée par l'économiste américain Dunning dans le cadre de l'approche OLI<sup>A</sup>.<sup>326</sup> selon ce dernier, les causes de multinationalisation sont de trois types (comme le montre le schéma ci-dessus) :

---

<sup>324</sup> Oliver Torrès-Blay, op.cit, p.173.

<sup>325</sup> Yvan Valsecchi, (*Marketing international*), date de publication 01/11/2004, [marketing.thus.ch/loader.php?...International](http://marketing.thus.ch/loader.php?...International), consulté le 12/05/2010.

<sup>A</sup> OLI: Ownership specificity, Localisation, Internalisation.

<sup>326</sup> Olivier Meier et Guillaume Schier, *Entreprises Multinationales « stratégie, restructuration, gouvernance*», éd Dunod, Paris, 2005, p. 25.

les « avantages spécifiques » à l'entreprise par rapport aux entreprises concurrentes du secteur (*Ownership specificity*), les avantages liés à la localisation (*localisation*) et enfin les avantages retirés de l'organisation interne » (*Internalisation*).<sup>327</sup>

**Tableau n° 12 : l'approche OLI**

Avantage spécifique (O)	Avantage du pays d'accueil (L)	Avantage lié à l'internalisation (I)
<ul style="list-style-type: none"><li>- avantage en technologies, en savoir-faire</li><li>- économie d'échelle</li><li>- capacité à différencier les produits</li><li>- accès plus facile aux marchés</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- prix et qualité des facteurs de production</li><li>- couts du transport et des communications</li><li>- qualité des infrastructures</li><li>- barrières douanières</li><li>- incitations à l'investissement</li><li>- proximité culturelle</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- diminution du cout d'échange</li><li>- protection du savoir-faire</li><li>- contrôle de la production et des débouchés</li></ul>

**Source:** Oliver Torrès-Blay, op.cit, p.175.

### **Définition des firmes multinationales :**

D'après J.K Mucchielli, « on peut considérer comme multinationale toute entreprise possédant au moins une unité de production à l'étranger ». Cette unité de production est alors sa filiale. C'est donc la logique de la production qui domine. Une entreprise peut avoir des représentations commerciales à l'étranger, mais elle n'est vraiment multinationale que si elle réalise au moins une partie de sa production à l'extérieur de son territoire national.<sup>328</sup>

C'est un ensemble de filiales qui gèrent chacune leurs activités en fonction des avantages et des contraintes de leur environnement local.<sup>329</sup>

Certains auteurs préfèrent parler de firme transnationale.

Cependant, les firmes multinationales s'appuient sur la délocalisation vers les pays d'accueil, on peut se demander : en quoi consiste la stratégie de délocalisation ?

<sup>327</sup> Oliver Torrès-Blay, op.cit, p.174.

<sup>328</sup> A. Beitone, et autres, op.cit, consulté le 20/05/2010.

<sup>329</sup> Jean-Luc Charron et Sabine Sépari, op.cit, p.402.

### ▪ **La stratégie de la délocalisation :**

La délocalisation consiste pour une entreprise à transférer tout ou partie de son activité de production hors de territoire national.

### ▪ **Les causes de la délocalisation :**

Les raisons de la délocalisation sont multiples et s'organisent autour des trois thèmes principaux :

**a. le cout :** l'argument initial concerne *le cout de la main-d'œuvre*, du fait de bas salaires et de l'absence de charges sociales. *le cout d'investissement* peut être réduit par les avantages offerts par les autorités locales dans les conditions d'implantation et de financement. *les couts de commercialisation* sur les marchés locaux s'en trouvent également réduit.<sup>330</sup>

**b. l'adaptation aux marchés étrangers :** L'adaptation aux marchés étrangers permet à l'entreprise de créer un autre marché intérieur, et de diminuer le risque pays et les troubles politiques<sup>331</sup>. cependant, les barrières culturelles sont importantes. il faut adapter le produit aux exigences locales et acquérir une certaine notoriété. dans ces conditions, la délocalisation qui s'accompagne d'une coopération avec une entreprise locale est avantageuse, car elle permet une adaptation plus rapide du marché et une meilleure pénétration.<sup>332</sup>

### **c. la théorie de cycle de vie international du produit :**

Le dernier déterminant de la délocalisation de l'entreprise est lié au « cycle de vie international de produit », selon Vernon, « *les sites de production se déplacent progressivement du pays le plus développé vers les pays les moins développés* ». <sup>333</sup>

Au début de la première phase, la production commence dans le pays technologiquement le plus avancé, c'est-à-dire celui qui dispose d'une intense activité de recherche-développement et d'une population aisée qui exige sans cesse de nouveaux produits. Lorsque le succès de nouveau produit se confirme, de plus en plus les clients étrangers à fort revenu réclament à leur tour ce produit. Ces clients étrangers s'approvisionnent auprès d'intermédiaires qui achètent le produit directement auprès du pays innovateur. Le mode d'internalisation privilégié des firmes du pays innovateur est l'exportation.<sup>334</sup>

Puis dans une seconde phase, lorsque la demande intérieure des pays étrangers s'accroît, les

---

<sup>330</sup> Pierre Conso, Farouk Hémici, *l'entreprise en 20 leçons*, éd Dunod, France, 4<sup>e</sup> édition, 2006, p.324.

<sup>331</sup> A.Caillat, op.cit, p.174.

<sup>332</sup> A. Beitone, et autres, op.cit, consulté le 20/05/2010.

<sup>333</sup> A.Caillat, op.cit, p.174.

<sup>334</sup> Olivier Meier et Guillaume Schier, op.cit, p.21.

entreprises locales se mettent à fabriquer le bien. Les entreprises du pays innovateur réagissent à cette concurrence étrangère par l'adoption de la stratégie de la délocalisation, à travers l'installation des capacités de production dans les pays où apparaissent ses concurrents. Dans une dernière phase, les pays en voie de développements deviennent très attractifs à cause des coûts de production inférieurs par rapport aux pays innovateurs, dans ces conditions la production dans ce pays décline, au point de ne plus suffire à satisfaire la demande locale. C'est ainsi que le cycle de vie international de produit pousse les entreprises à suivre des stratégies de délocalisation afin de s'installer dans les pays d'accueil.<sup>335</sup>

▪ **Les modalités de la délocalisation :**

Elle peut prendre deux formes :

- a. les investissements de portefeuille, c'est à dire le placement en actions et en obligations,
- b. les Investissements Directs à l'Étranger

**a. Investissement de portefeuille :**

L'investissement de portefeuille est une prise de participation minoritaire dans le capital sociale d'une entreprise. selon la définition du fond monétaire international (FMI) « il n'a pas en général pour but d'acquérir un intérêt durable dans une entreprise ou d'avoir un pouvoir de décision effectif dans la gestion de l'entreprise ». Ne pas confondre avec l'investissement direct et avec un portefeuille de titres. L'investissement de portefeuille répond en général à des motifs de placement. Mais le seuil permettant de distinguer de l'investissement direct est variable selon les législations nationales. Pour les comparaisons internationales, le seuil adopté par le FMI est une prise de participation inférieure à 10% du capital social d'une entreprise.<sup>336</sup>

**b. L'investissement direct :**

L'entreprise délocalise tout ou partie de ses activités, et s'implante à l'étranger, en construisant ses unités de productions.<sup>337</sup>

Les IDE obéissent à deux types de stratégies. La première peut être qualifiée de verticale. Elle consiste à délocaliser une partie du processus de production, souvent pour profiter de coûts salariaux plus faibles. C'est le cas des entreprises américaines qui se délocalisent au Mexique, ou des entreprises européennes qui installent une partie de leurs

<sup>335</sup> Oliver Torrès-Blay, op.cit, p.174.

<sup>336</sup> A. Beitone, et autres, op.cit, consulté le 20/05/2010.

<sup>337</sup> Pascal Laurent et François Bouard, op.cit, p.169.

activités dans le Maghreb. On parle alors de Décomposition Internationale du Processus Productif.

Ce type de stratégie a pour conséquence d'accroître le commerce international. Mais il s'agit alors d'un commerce intra firme.

Le deuxième type de stratégie peut être qualifié d'horizontal. *Il consiste à installer une unité de production dans un pays qui possède un marché important.* Dans ce cas, la délocalisation vise à atteindre la clientèle, et à éviter les barrières tarifaires et non tarifaires. Elle n'est pas reliée au processus de production en lui-même.<sup>338</sup>

Une troisième voie est possible en matière d'investissement direct, c'est ce que l'on appelle le *joint-venture* autrement dit constitution par investissement direct d'une entité possédée à parité (50-50) avec un partenaire local. Ce procédé de constitution d'une société en commun avec un partenaire local est très fréquent dans les décisions d'investissement direct car cela permet un gain de temps et une économie (notamment en phase de démarrage).<sup>339</sup>

- ***L'impact de la stratégie des IDE sur les résultats des entreprises :***

Nous avons vu précédemment que les IDE sont les résultats d'une recherche de compétitivité de la part des entreprises. On peut se demander si c'est la seule stratégie efficace pour les entreprises, et en particulier si les pays développés sont appelés à voir toutes les entreprises délocaliser leurs activités.

Dans la réalité, les stratégies des entreprises sont plus complexes. La main d'œuvre des pays développés, quoique plus chère, possède des avantages par rapport à celle des pays en développement. Il s'agit de son niveau de qualification qui lui permet d'être plus productive et de pouvoir assumer des tâches plus complexes.

De plus, le fait de diviser fortement les étapes de la production rend le processus quelquefois peu flexible. Le contrôle local permet de produire plus vite et donc d'être plus flexible. C'est le choix fait par Zara, qui possède 65% de ses usines en Espagne.<sup>340</sup>

#### ***4. Avantages et limites des stratégies internationales :***

- ***Avantage :***

- ✓ Ressources de production acquises à l'échelle mondiale au moindre cout ;
- ✓ cycle de vie des produits prolongé sur des marchés étrangers ;

---

<sup>338</sup> Les Stratégies Internationales des Entreprises, [honorat.lyceefrancais-brasilia.net/documents/strateg.pdf](http://honorat.lyceefrancais-brasilia.net/documents/strateg.pdf), p.1. consulté le 22/05/2010.

<sup>45</sup> D.Cathrine et L. Apolline, op.cit, p.98.

<sup>340</sup> Les Stratégies Internationales des Entreprises, op.cit, p.2, consulté le 22/05/2010.

- ✓ économie d'échelle par standardisation des produits pour la production et la commercialisation ;
- ✓ sources diversifié de financement ;
- ✓ L'opportunité d'exploiter plus avant à l'étranger les compétences à l'origine d'un avantage concurrentiel développé sur le marché domestique, il s'agit de transférer internationalement cet avantage concurrentiel, avantages fiscaux, douaniers, de change ;
- ✓ flexibilité plus globale ;<sup>341</sup>
- ✓ Les organisations peuvent également chercher à exploiter des avantages liés à des capacités technologiques et scientifiques locales. Boeing a ainsi implanté son principal centre d'ingénierie en dehors des Etats-Unis à Moscou, afin de profiter de l'expertise russe en aérodynamique. L'internalisation ne concerne plus seulement d'exploiter de compétences existantes sur de nouvelles zones géographiques, mais également le développement de la capacité stratégique en s'appuyant sur certaines spécificités locales ;
- ✓ Et enfin, la nécessité d'être présent sur les grand marchés internationaux parce que les concurrents y sont et pour ne pas courir le risque d'être relégué dans un rôle de joueur locale faute d'avoir la taille et le rayonnement internationales suffisant.<sup>342</sup>

• ***Inconvénients :***

- ✓ coordination stratégique des activités difficile, informations aléatoires ;
- ✓ acteurs et structures difficiles à gérer, gestion de la taille ;
- ✓ risques des pays, politiques, sociaux, fiscaux, etc ;
- ✓ intégration délicate des cultures des pays.<sup>343</sup>

***5. L'impact des stratégies international sur l'avantage concurrentiel des entreprises :***

Le processus d'internalisation à un impact majeur sur l'avantage concurrentiel, il affecte en effet directement :

- Le positionnement stratégique de l'entreprise qu'il s'agisse de positionnement en termes de cout ou de différenciation;
- Les compétences et les ressources clés de l'entreprise

Dans le cadre d'une *stratégie de différenciation*, le caractère unique du produit ou de service est un atout permettant une identification claire sur la scène internationale et une implantation commerciale qui n'affronte pas directement les concurrents locaux ou mondiaux.

---

<sup>341</sup> Jean-Luc Charron et Sabine Sépari, op.cit, p.404.

<sup>342</sup> Jean-Pierre Détrie, op.cit, p.237.

<sup>343</sup> Jean-Luc Charron et Sabine Sépari, op.cit, p.405.

En revanche cette différenciation peut éventuellement révéler des limites qui n''existaient pas sur le marché domestique :

- L'offre différenciée est-elle valorisée par les clients, sont-ils prêts à en payer le prix, disposent-ils du pouvoir d'achat nécessaire ?
- Peut-on la protéger efficacement ou au contraire est-elle susceptible d'être copiée rapidement ? <sup>344</sup>

Dans le cadre des *stratégies de cout*, l'internalisation a un double avantage immédiat : augmentation de volume et économie d'échelle d'un coté, transfert des unités de production dans les pays à bas cout de main d'œuvre de l'autre.

*Les limites rencontrées sont de deux ordres :*

- Le contrôle de qualité : peut-on augmenter le volume de l'activité sans remettre en question le standard de qualité ou de service ?
- Le risque de dilution de la technologie : peut-on conserver une avance technologique assez nette tout en partageant avec d'autres une partie de la fabrication ou du développement ?

Cela ne veut pas dire pour autant qu'elle n'ait pas intérêt à effectuer ces tâches dans une nouvelle localisation, plus porteuse en termes de concurrence, de marché local ou de talents d'ingénieurs ou de designers. Certains seront à la fois délocalisés et externalisés en terme de propriété tandis que d'autres seront internationalisés mais gardés sous contrôle à 100% par exemple les centre de recherche.

- ***Le caractère durable de l'avantage concurrentiel :***

Les avantages tirés des différentiels de couts de main-d'œuvre ou de couts de matières premières, liés à la localisation sont importants, mais ne sont pas nécessairement durables.

En effet, ces sources sont rarement protégeables par des barrières suffisamment élevés et sont accessibles aux concurrents.

Ces mesures diminues par ailleurs avec le temps au fur à mesure du rattrapage des pays concernés, phénomène qui peut porter sur plusieurs années, voire décennies selon le niveau de développement de départ du pays concerné et son taux de croissance.

Le choix des implantations stratégiques tient compte en particulier de ces évolutions.

L'internalisation constitue en effet à la fois une menace sur l'avantage concurrentiel par la confrontation directe avec les plus grands acteurs mondiaux et une opportunité par la possibilité d'enrichir l'avantage concurrentiel initial : élargir le réseau des fournisseurs de

---

<sup>344</sup> Jean-Pierre Détrie, op.cit, p. 238.

qualité, mondialiser une marque, permettre l'amortissement des dépenses de recherche et de développement sur un volume plus important, développer de nouveaux produits ou services. L'internalisation est donc un processus continu par lequel l'entreprise doit simultanément :

- Affiner son positionnement stratégique concurrentiel
- Développer son portefeuille de compétences propres au sein d'activités géographiquement dispersées.<sup>345</sup>

### **Section 2 : L'Innovation Stratégique :**

#### **- Introduction :**

Dans un contexte d'internationalisation, la motivation majeure de la recherche de gain est à l'origine de l'innovation dans les entreprises. Les performances de l'entreprise se mesurent par l'attraction des prix mais aussi par la compétitivité. Elle provient de la qualité des produits, de la différenciation par rapport aux concurrents. L'accélération du progrès technique, la diffusion rapide des informations conduisent l'entreprise à lancer des nouveaux produits en permanence.

L'entreprise innovante à un avantage concurrentiel (Schumpeter) qui se traduit par du profit. L'entreprise doit anticiper les évolutions et modifier son environnement. Cette volonté stratégique se traduit par l'innovation.<sup>346</sup>

#### **1. « *Invention* » et « *innovation* » :**

*L'invention* est une nouveauté dans le domaine de la technologie, reconnue sous forme de produits ou de techniques nouvelles. Elle exprime le progrès scientifique et le progrès technologique, qui on le sait, sont très interdépendants.<sup>347</sup>

Innovation dans un premier sens se définit comme l'application industrielle et commerciale d'une découverte ou d'une invention<sup>348</sup> qui aboutit à la création de nouveaux « produits et services » et de nouveaux marchés. La nouveauté peut être une « percée » radicale, applicable dans de nombreux secteurs de l'économie. Elle peut être plus limitée et spécifique, ou ne consister qu'en « amélioration ». Citons les changements fréquents des produits de consommation censés garantir un meilleur service, une meilleure qualité.<sup>349</sup> Mais dans une approche mercatique, l'innovation ne résulte pas nécessairement d'un

---

<sup>345</sup> Ibid, pp.237-239.

<sup>346</sup> *Stratégie\_innovation*, Date de publication : 25/01/2006

oeconomia.net/private/cours/economieentreprise/.../strategiesinnovation.pdf, consulté le 25/05/2010.

<sup>347</sup> Pierre TABATONI, *Innovation DESORDRE PROGRES*, éd ECONOMICA, Paris, 2005, p.12.

<sup>348</sup> Jean-Luc Charron et Sabine Sépari, op.cit, p.147.

<sup>349</sup> Pierre TABATONI, op.cit, p.13.

processus technologique. Elle peut exprimer toute idée nouvelle, qui permet d'offrir de nouveaux produits et services. Elle est donc la mise en œuvre de la créativité dans tout élément du processus économique.<sup>350</sup>

## **2. Les formes de l'innovation :**

Raisonnant plus généralement l'innovation peut prendre deux formes principales, d'une part les « *innovations de produit-marchés* », et d'autre part des « *innovations de processus* », ou de *procédés*, qui se traduisent par des hausses de productivité et des baisses de coûts. Les processus d'innovation sont souvent continus, ils ont une « mémoire », et sont le fruit d'une série d'actes, ou expérimentations, ou d'expériences novatrices passées, qu'une nouvelle idée révèle comme utiles. Par ailleurs la position sur les marchés qu'une innovation a permis de prendre, ne peut se conserver que par des améliorations fréquentes des produits et services, d'autant que les imitateurs proposent souvent des variantes marginales. L'innovation rapide a rendu le « cycle de vie » des produits beaucoup plus court que par le passé. La concurrence repose de plus en plus sur l'innovation, et sur la capacité des innovateurs à créer un marché aussi rapidement que possible, et à stabiliser aussi longtemps qu'ils le peuvent leurs positions commerciale privilégiée par l'innovation.<sup>351</sup>

## **3. Les démarches préétablies pour la réussite de l'innovation dans l'entreprise :**

Pour avoir une organisation novatrice, il faut une rupture radicale avec l'ancien système d'organisation bureaucratique. Comme le montre Henry Mintzberg : « plus l'environnement est dynamique plus la structure est organique, et plus l'environnement est complexe, plus la structure est décentralisée ».

« Innover signifie se placer en rupture avec les modes d'actions préétablis. L'organisation innovatrice ne peut donc s'appuyer sur aucune forme de standardisation pour coordonner ses activités. Elle doit avant tout rester flexible».<sup>352</sup>

## **4. Les ressources de l'innovation :**

### **• Des ressources technologiques et de compétences possibles :**

#### **- La technologie :**

La technologie constitue une source importante de l'innovation.

La technologie intervient dans les choix stratégiques à plus d'un titre. D'une part, la technologie peut procurer un avantage en termes de coût à l'entreprise ou en termes de différenciation. Elle peut également influencer le rythme de la croissance dans un secteur,

<sup>350</sup> Jean-Luc Charron et Sabine Sépari, op.cit, p.147.

<sup>351</sup> Pierre TABATONI, op.cit. p.14.

<sup>352</sup> Armand Mennechet, op.cit, p.67.

donner une nouvelle jeunesse à un produit ou au contraire provoquer une accélération de son déclin. La technologie exerce une influence sur le degré de maturité d'un secteur et sur la compétitivité de l'entreprise. L'innovation technologique a révolutionné des secteurs entiers. L'innovation technologique peut être la source de développement nouveau dans un secteur ou à l'inverse menacer les entreprises trop attachées à une conception technique traditionnelle. le passage d'un processus artisanal de fabrication à un procédé industriel de production de masse constitue une innovation technologique qui détermine fortement les conditions de base de fonctionnement d'une industrie.<sup>353</sup>

➤ **L'équilibre de portefeuille technologique :**

La technologie confère des avantages à l'entreprise en permettant de prendre l'avance par rapport à ses concurrents. Il convient de ce fait d'appréhender son potentiel technologique pour se situer par rapport à ses concurrents et appréhender ses perspectives de développement. Il est usuel de distinguer<sup>354</sup> :

- ✓ *les technologies de base* : nécessaire pour être présent sur un marché donné, mais qui n'ont plus d'impact dans la mesure où tous les concurrents les maîtrisent.<sup>355</sup>
- ✓ *les technologies-clés* : technologie dont le degré de maîtrise est déterminant pour la position concurrentielle (en termes de coûts et /ou de la qualité des produits concernés).<sup>356</sup>
- ✓ *les technologies émergentes* : encore en développement mais dont le potentiel permet de penser qu'elle se transforme en technologie clés. C'est par la maîtrise de ces technologies que l'on peut se détacher de ses concurrents et prendre de la distance.
- ✓ *technologie embryonnaire* : technologie encore au stade de la recherche et maîtrisée par très peu d'entreprises, à la fois prometteuses et risquée.<sup>357</sup>

L'idée d'un portefeuille équilibré (arbitrage entre les différentes technologies selon leur cycle de vie) est un point important d'un point de vue financier et concurrentiel. Si l'entreprise ne possède que des technologies émergentes elle aura du mal, faute de moyens, de pouvoir les développer et les conduire à terme. D'un autre côté si elle ne détient que des technologies de base, n'apportant pas d'avantages concurrentiels décisifs, elle verra à terme sa survie menacée.

Le stratège est amené au même titre que pour les produits à établir un cycle de vie des technologies de façon à dresser un bilan des technologies existantes. En fonction de l'équilibre

---

<sup>353</sup> Oliver Torrès-Blay, op.cit, p.139.

<sup>354</sup> D.Cathrine et L. Apolline, op.cit, p.73.

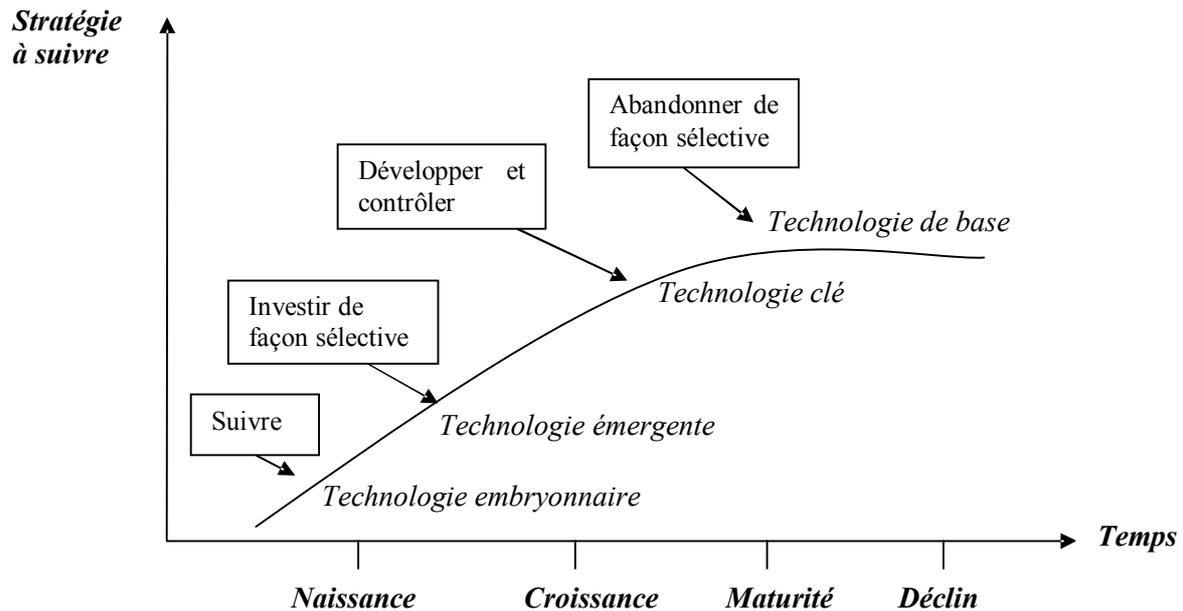
<sup>355</sup> Pascal Laurent et François Bouard, op.cit, p.150.

<sup>356</sup> Albéric Hounounou, op.cit, p.118.

<sup>357</sup> Jean-Luc Charron et Sabine Sépari, op.cit, p.375.

et de la phase du cycle de vie de la technologie, le stratège peut orienter la conduite de sa politique en matière de cession ou d'acquisition de technologies.<sup>358</sup>

**Schéma n° (3-4) : Cycle de vie, technologie et investissement**



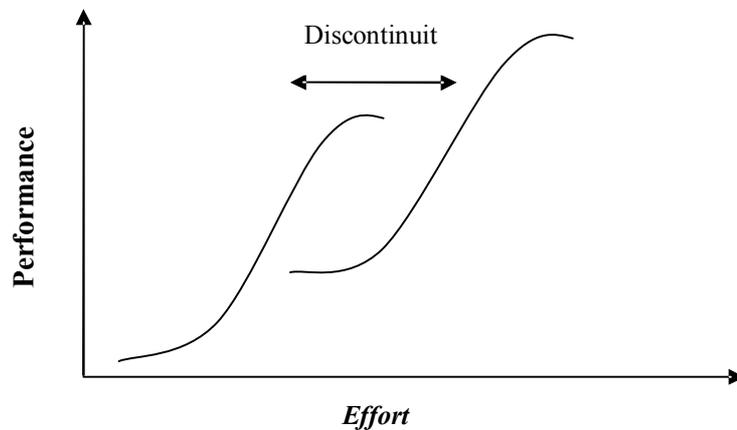
**Source :** Isabelle Calmé et autres, op.cit, p.173.

➤ **L'investissement technologique :**

L'entreprise doit faire un diagnostic sur l'investissement technologique en fonction des étapes de la vie de plusieurs technologies successives, afin de choisir le moment propice pour « sauter » d'une technologie à une autre. La performance d'une technologie est mise en relation avec l'effort de recherche de l'entreprise à cette technologie, ceci est visualisé par une *courbe en S*, mais la succession des technologies fait apparaître une *discontinuité* entre les différentes technologies. Comme la montre la figure ci-dessous<sup>359</sup> :

<sup>358</sup> D.Cathrine et L. Apolline, op.cit, p.73, consulté le 02/05/2010.

<sup>359</sup> Jean-Luc Charron et Sabine Sépari, op.cit, p.378.

**Schéma n° (3-5) : La Discontinuité de succession des technologies**

*Source* : Jean-Luc Charron et Sabine Sépari, op.cit, p.378.

➤ **Stratégie d'innovation technologique :**

Dans l'environnement concurrentiel actuel, la concurrence repose souvent sur des mutations technologiques engendrant des accélérations du rythme des innovations.<sup>360</sup>

Dans ces conditions, les entreprises peuvent rechercher des armes concurrentielles au travers des innovations technologiques qui peuvent remettre en cause des positions concurrentielles et constituer des avantages compétitifs.

Les entreprises doivent donc gérer la variable stratégique « innovation » pour bénéficier des effets d'une différenciation ou/et de diminution des coûts résultant des avancées technologiques. En plus, la stratégie technologique peut modifier les positions concurrentielles des entreprises sur un segment.<sup>361</sup>

5. **Les voies de l'innovation :**

• **Typologies d'innovation selon les niveaux d'application :**

Il existe trois types d'innovation selon le niveau d'application dans l'entreprise : la fabrication d'un nouveau produit, d'un nouveau procédé ou d'une nouvelle forme d'organisation.<sup>362</sup>

• **Typologie d'innovation selon le degré de changement :**

Pour synthétiser, les auteurs opposent deux types d'innovation (comme la montre la figure ci-dessous) :

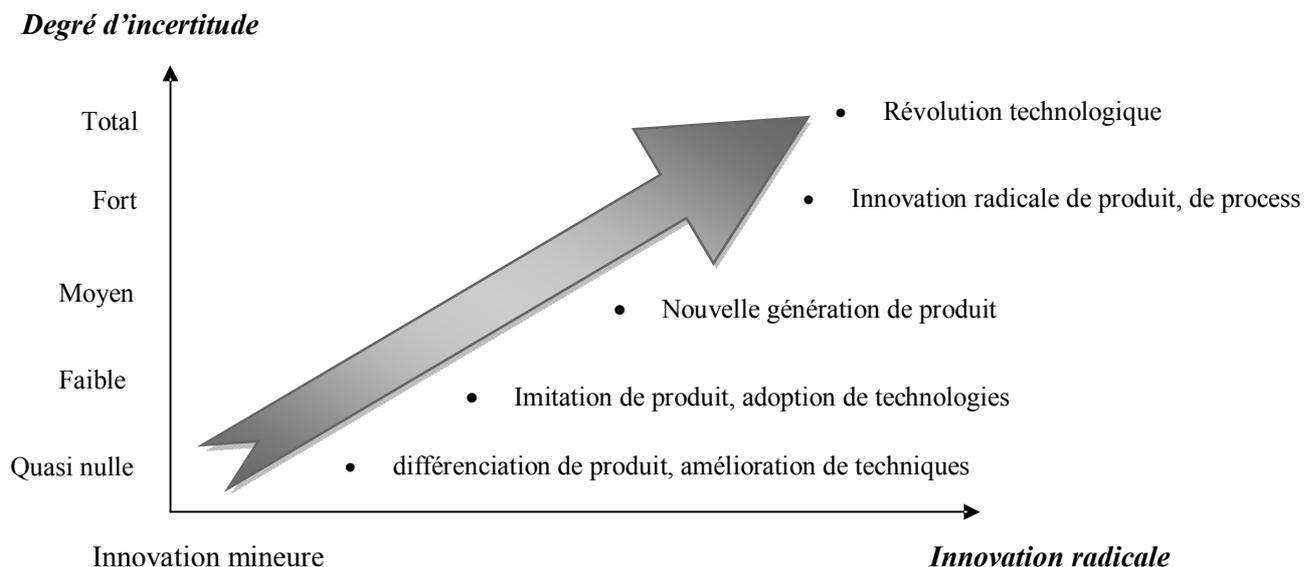
<sup>360</sup> Pascal Laurent et François Bouard, op.cit, p.148.

<sup>361</sup> Jean-Luc Charron et Sabine Sépari, op.cit, p.408.

<sup>362</sup> Isabelle Calmé et autres, op.cit, p.166.

- ***l'innovation incrémentale*** : qui se développe de manière plus ou moins continue.<sup>363</sup> se caractérise par une amélioration qui porte sur des produits ou processus existants. C'est une avance « petits pas ». ce type d'innovation est la plus courante, elle concerne plus de 90% des innovations qui se produisent.
- ***l'innovation de rupture (radicale)*** : qui se caractérise par la création de produit ou processus nouveaux, et qui reposent donc une invention. ce type d'innovation est rare, pourtant c'est la seule voie pour maintenir à terme une organisation compétitive.<sup>364</sup>

**Schéma n° (3-6) : nature de changement**



**Source** : Isabelle Calmé et autres, op.cit, p.168.

**6. L'innovation stratégique :**

La plupart des entreprises se concentre sur des améliorations incrémentales de leur stratégie concurrentielle, recherchant des gains de productivité et des baisses de couts, plutôt que de chercher une posture stratégique fondamentalement originale. De nombreux auteurs en critiquer les pratiques concurrentielles actuelles, soulignant que les entreprises ont tendance à jouer le jeu compétitif de leur secteur en suivant des règles identiques. Ceci amène à une bataille frontale entre concurrents, alors qu'il pourrait être opportun d'éviter totalement l'affrontement en adoptant une stratégie radicalement différente qui rendrait la posture stratégique et l'offre de la firme unique.<sup>365</sup>

<sup>363</sup> Xavier Richet, *Economie d'entreprise*, éd Hachette Supérieur, France, 3<sup>e</sup> édition, 2006, p.144.

<sup>364</sup> Pierre Devalan, *l'innovation de rupture « clé de la compétitivité »*, éd Lavoisier, France, 2006, p.16.

L'innovation stratégique stimule l'innovation radicale que incrémentale car :

L'innovation incrémentale n'offre que de maigres perspectives de croissance et de profits. En revanche l'innovation radicale offre de bien meilleures opportunités d'amélioration de la rentabilité de l'entreprise.<sup>366</sup>

Ainsi, dans un contexte en perpétuel changement, il ne suffit pas de s'adapter a posteriori aux changements constatés. Il est impératif d'anticiper les évolutions prévisibles, voir de générer des changements grâce à l'innovation radicale.<sup>367</sup>

Le modèle dominant de concurrence d'un secteur d'activité donné ne laissent pas la place à des améliorations marginales, car une stratégie d'innovation concurrentielle plus radicale permettant de développer une offre unique, et de générer de la valeur pour le client d'une manière originale.

Les options stratégiques de la firme ne se limitent pas à l'affrontement et à la coopération, il existe aussi l'évitement de la concurrence a travers l'innovation radicale.<sup>368</sup>

#### **7. Les conditions de réussite de l'innovation stratégique :**

##### **➤ L'innovation stratégique et l'innovation technologique :**

*Il faut distinguer l'innovation stratégique de l'innovation technologique :* même si une innovation technologique majeure peut être une opportunité pour changer radicalement la stratégie concurrentielle de l'entreprise, ce n'est pas une condition indispensable pour la mise en place d'une innovation stratégique. Il peut y avoir une innovation technologique mais non valorisante par la clientèle.<sup>369</sup> Dans de nombreuses industries, ce sont les utilisateurs et non les producteurs qui sont à l'origine de nombreuses innovations. Par conséquent, les managers devraient bien plus observer les utilisateurs que de financer leurs chercheurs. Selon ce point de vue ce sont donc les attentes des utilisateurs qui provoquent l'innovation. Quelle importance relative donner une innovation technologie sans la valorisation de cette offre par rapport aux clients ?<sup>370</sup> L'innovation stratégique consiste donc de porter de la valeur pour le client.

---

<sup>365</sup> Nicolas Dahman, (*L'innovation stratégique: Apports et limites d'un nouveau courant de recherche, Université de Marne-la vallée*), UFRSCERO-Gestion, laboratoire OEP-PRISM, France XIVème conférence international de Management stratégique, pays de la Loire, Angers, 2005, p.3.

<sup>366</sup> Ibid, p.4.

<sup>367</sup> Michel et autres, op.cit, p.391.

<sup>368</sup> Nicolas Dahman, op.cit, p.4.

<sup>369</sup> Ibid, p.5.

<sup>370</sup> Gerry Johnson et autres, op.cit, p.394.

- **Comment Apporter de la valeur pour le client ? :**

L'enjeu pour l'entreprise consiste à acquérir une connaissance précise des critères utilisés par les clients pour apprécier son offre, lui attribuer une certaine valeur. Il faut entrer dans l'intimité de client pour y parvenir. Les enquêtes de satisfaction peuvent apporter de précieuses informations quant à l'écart existant entre l'offre et les attentes, voire entre les besoins que l'entreprise qui cherche à satisfaire et la perception des clients. Mais seule une immersion dans l'univers de ses derniers permet d'accéder aux critères de valorisation de l'offre. Ceci permet à l'entreprise d'identifier et « revisiter » des critères qui ont jusqu'alors pu être négligées par les concurrents. Dans certains cas l'entreprise va non seulement revisiter les critères de valorisation de l'offre par la clientèle non pris en compte de façon satisfaisante par les concurrents, mais aussi de chercher à en détecter de nouveaux.<sup>371</sup>

De plus, il serait réducteur de considérer que l'innovation stratégique se limite à un saut technologique. Une innovation stratégique implique une *réorganisation de la chaîne de valeur* de l'entreprise dans le quel elle s'insère.<sup>372</sup>

- **Comment modifier la chaîne de valeur de l'entreprise :**

Le principe est de repenser la chaîne de valeur au sens large. Cette démarche peut aboutir à réaliser différemment une étape de la chaîne de valeur (modifier radicalement son mode de production ou de distribution), c'est-à-dire réorganiser ces étapes, voire en supprimer ou en ajouter certaines. Ainsi les décisions de sous-traiter, passer un partenariat stratégique avec un concurrent, délocaliser une partie des activités, peuvent s'inscrire dans le cadre d'une telle stratégie. Cette démarche a pour objectif d'aboutir à un changement radical qui est valorisé d'une part par le client finale, et d'une part par l'entreprise, afin d'assurer la réussite d'une innovation stratégique.<sup>373</sup>

➤ **L'innovation stratégique et la stratégie de différenciation :**

Une *innovation stratégique ne correspond pas à une stratégie de différenciation au sens de Porter(1980)* : la radicalité du changement dans l'offre de l'entreprise est différente : améliorer la notoriété de sa marque par une campagne publicitaire ou ajouter une fonctionnalité à son produit par rapport aux concurrents ne représentent pas des changements majeurs. L'entreprise continue à utiliser les mêmes recettes que les autres, en cherchant à en faire un peu plus, plutôt que d'inventer une nouvelle recette radicalement différente.<sup>374</sup>

---

<sup>371</sup> Laurence Lehmann-Ortega, *L'Art du Management 3*, éd Dunod, France, 2005, p.87.

<sup>372</sup> Nicolas Dahman, op.cit, p.5, consulté le 28/05/2010.

<sup>373</sup> Laurence Lehmann, op.cit, pp.88-89.

<sup>374</sup> Nicolas Dahman, op.cit, p.5, consulté le 28/05/2010.

8. ***Les stratégies d'innovation :***

- « ***Etre leader*** » ou « ***être suiveur*** » en matière d'innovation : les firmes doivent choisir entre deux stratégies de marché :

a. ***être « leader » en matière d'innovation :***

Donne au concurrent qui est le premier à proposer une nouvelle offre un avantage sur ceux qui le suivent. Le premier entrant bénéficie d'un monopole, ce qui lui permet de pratiquer des prix élevés sans craindre une riposte de la concurrence. En pratique, les innovateurs préfèrent sacrifier leurs marges pour accélérer la croissance de leurs ventes. De plus, ce monopole est par essence temporaire. L'avantage au premier entrant repose fondamentalement sur quatre arguments :

- ⇒ ***L'effet d'expérience*** : en accumulant rapidement de l'expérience, ils peuvent disposer d'une expertise plus élevée que celle des suiveurs.
  - ⇒ ***L'effet d'échelle*** : les premiers entrants peuvent profiter de volume plus important, ce qui leur permet de mieux amortir leurs investissements ou de disposer de meilleurs pouvoirs de négociation auprès de leurs fournisseurs.
  - ⇒ ***La préemption des ressources rare*** : les premiers entrants peuvent s'emparer des matières premières, de la main-d'œuvre compétente ou des composants nécessaires à un cout moindre que celui des suiveurs.
  - ⇒ ***La réputation*** : les premiers entrants peuvent bénéficier du fait que les clients auront tendance à associer leurs marques avec la nouvelle offre. De fait, les suiveurs auront plus de mal à imposer leur propre marque.
- b. ***Etre « suiveur » en matière d'innovation :*** l'avantage de premier entrant n'est pas toujours décisif. En effet, les suiveurs disposent eux aussi de deux avantages potentiels :
- ⇒ ***Le phénomène de passage clandestin*** : les suiveurs peuvent imiter les innovations à un cout nettement inférieurs à celui qu'a du engager le pionnier pour les élaborer. D'après certaines recherches, le cout de limitation serait 35% moins élevé que celui de l'innovation.
  - ⇒ ***L'apprentissage*** : les suiveurs peuvent observer ce qui a échoué. Ils commettent donc moins d'erreurs que les pionniers et peuvent appliquer d'emblée les meilleurs solutions.<sup>375</sup>

---

<sup>375</sup> Gerry Johnson et autres, op.cit, pp.404-405.

### - *Les avantages de l'innovation :*

Les entreprises doivent en permanence innover afin de rester compétitive sur le marché.

#### ▪ *L'innovation permet à l'entreprise :*

- *Fidéliser* ses clients en montrant que l'entreprise a la volonté de satisfaire toujours plus les attentes de sa clientèle et anticiper ses besoins.
- *Conforter* sa place sur le marché vis-à-vis de la concurrence.
- *Capter* de nouveaux marchés.

Et selon les aspects que l'innovation prend elle peut permettre de :

- *Développer* sa productivité.
- *Diversifier* ses efforts.
- *Augmenter* ses profits en diminuant ses coûts.
- *Augmenter* le niveau de qualité des produits et services.
- *Améliorer* les conditions de travail et motiver le personnel...<sup>376</sup>

▪ *L'avantage d'innovation selon porter :* porter considère que la rivalité concurrentielle fournit le stimulant indispensable à l'innovation. La technologie peut aider une entreprise à acquérir des compétences bien distinctes et lui permettre de délivrer des biens et des services supérieurs à ceux de la concurrence, toute fois la technologie ne peut jamais être totalement monopoliste. Il ya toujours des « fuites » dans la connaissance et il est possible d'imiter les compétences sauf si elles sont continuellement renouvelées. Toute compétence particulière doit durer à long terme. Ceci ne peut être décidé par la firme qu'après une analyse détaillée de ses concurrents et de l'état de marché. Porter considère aussi que le but de la stratégie d'innovation est de repousser les menaces provenant de la concurrence, c'est-à-dire à la fois de la part des firmes installées et des nouvelles venues, y compris produits nouveaux et des produits de remplacements basés sur de nouvelles opportunités technologiques.<sup>377</sup>

#### ▪ *Innover sert à construire son avantage concurrentiel :*

L'innovation comporte certains risques du fait des bouleversements plus ou moins profonds qu'elle peut entraîner. Mais ne pas innover entraîne pour l'entreprise une érosion de sa compétitivité. L'entreprise peut se voir exclue de la concurrence. Les entreprises doivent, s'adapter et de renouveler leur combinaison produit/marché.<sup>378</sup>

L'entreprise innove pour bénéficier d'un avantage concurrentiel. L'innovation est donc

---

<sup>376</sup> Laurent Hamel, Pierre Achard, op.cit, p.156.

<sup>377</sup> Thomas Gauttman, op.cit, consulté le 03/05/2010.

<sup>378</sup> Isabelle Calmé et autres, op.cit, p.170.

réalisée pour bénéficier de cout plus bas ou au contraire pour échapper à la concurrence par des prix en proposant un produit différent.<sup>379</sup> À travers, L'introduction d'un nouveau procédé de fabrication ou l'introduction d'un composant moins couteux peut permettre à une entreprise d'améliorer sa structure de couts.

De même, la maîtrise d'une ressource, d'une technologie spécifique permet d'offrir un produit dont les caractéristiques sont supérieures. L'innovation de produit, qu'elle soit radicale ou mineure est plutôt source de différenciation. Cela peut notamment reposer sur la détention d'un brevet, qui confère à l'entreprise un monopole temporaire, l'innovation joue donc un rôle crucial dans la décision de l'entreprise à mettre en œuvre une stratégie de cout ou de différenciation. Mais comme nous l'avons déjà souligné l'avantage concurrentiel peut aussi se construire sur une recherche à la fois de diminution de cout et de différenciation. le développement d'innovation de produit, autour d'améliorations mineures par exemple, peut soutenir une stratégie de différenciation et peut tout à fait se coupler avec la mise au sein de l'entreprise, de techniques nouvelles de communication afin de mieux contrôler la production, les stocks et la distribution et ainsi de bénéficier d'économie de couts.<sup>380</sup>

- ***L'innovation renforce la compétitivité*** : Dans le cas de la fabrication d'un bien sur un marché concurrentiel, si une entreprise innove en procédé, elle produira le bien en question à un coût inférieur à celui de ses concurrents. L'entreprise innovante peut soit vendre son produit à son coût réel, ce qui conduira ses concurrents à sortir du marché ; soit vendre son produit au prix courant, équivalant au coût de ses concurrents, faisant alors un gain entre ce prix et son propre coût, plus bas. *L'innovation permet donc à une entreprise d'échapper à la concurrence et de lui faire gagner une rente, c'est-à-dire un revenu supplémentaire, autre que celui lié à la productivité marginale des facteurs.*
- ***L'innovation génère une forte rentabilité*** : Elle a un coût mais celui-ci présente la particularité *d'être un coût fixe*, le coût de la mise au point d'un bien nouveau étant indépendante, au premier ordre de la quantité qui en est produite. L'entreprise innovante doit donc pouvoir compenser ses dépenses d'innovation lorsqu'elle vend son bien nouveau. C'est pourquoi la rente est non seulement une motivation de l'innovation, mais également une condition nécessaire.<sup>381</sup>

---

<sup>379</sup> Jean-Luc Charron et Sabine Sépari, p.147.

<sup>380</sup> Isabelle Calmé et autres, p.171.

<sup>381</sup> *stratégies\_innovation*, op.cit .pdf, consulté le 28/05/2010.

### 9. *La diffusion de l'innovation :*

Par-delà la question de la source de l'innovation, il convient de s'interroger sur sa *diffusion*. Afin de rembourser ses coûts de recherche et de développement, il est important qu'une innovation soit rapidement et largement adoptée par le marché.

#### - *La vitesse de diffusion :*

Il a fallu vingt ans pour que 60% des foyers américains soit équipés d'un micro-ordinateur, alors qu'il fallu que dix ans à internet pour atteindre le même taux. La vitesse de diffusion est influencée par une combinaison de facteurs que ; les managers peuvent en grande partie contrôler. On peut citer les facteurs suivants:<sup>382</sup>

- *l'avantage relatif* : est le degré auquel une innovation est perçue comme étant meilleure que celles qui existent déjà. Il n'est pas nécessaire que cette innovation possède beaucoup plus d'avantages que les autres mais ce qui est important, c'est que l'individu la perçoive comme étant avantageuse,
- *la compatibilité* : est une mesure du degré auquel une innovation est perçue comme étant consistante avec les valeurs existantes, les expériences passées, les pratiques sociales et normes des utilisateurs. Une idée qui serait incompatible avec les valeurs et normes actuelles prendrait plus de temps à être adoptée qu'une innovation compatible.
- *la complexité* : est une mesure du degré auquel une innovation est perçue comme étant difficile à comprendre et à utiliser. Les nouvelles idées qui sont simples à comprendre vont être adoptées beaucoup plus rapidement que d'autres qui nécessitent de développer de nouvelles compétences avant de pouvoir les comprendre.
- *la testabilité* : consiste en la possibilité de tester une innovation et de la modifier avant de s'engager à l'utiliser. L'opportunité de tester une innovation va permettre aux éventuels utilisateurs d'avoir plus de confiance dans le produit car il aura eu la possibilité d'apprendre à l'utiliser.
- *l'observabilité* : est le degré auquel les résultats et bénéfices d'une innovation sont clairs. Plus les résultats de l'adoption de l'innovation seront clairs et plus les individus l'adopteront facilement.<sup>383</sup>

<sup>382</sup> Gerry Johnson, et autres, op.cit, pp. 399-340.

<sup>383</sup> Daniel K. Schneider, (*Théorie de la diffusion de l'innovation*), date de publication : 5/1/2005, edutechwiki.unige.ch/.../Théorie\_de\_la\_diffusion\_de\_l'innovation, consulté le 02/05/2010.

**10. Les risques liés à l'innovation dans l'entreprise :**

Toute entreprise qui innove prend un certain nombre de risques qui vont dépendre de trois facteurs principaux :

- **le degré d'originalité et de complexité** : du concept dépend de la maturité du marché face à la nouveauté apportée par l'innovation. Il s'agit d'un *risque de marché* que l'entreprise doit pouvoir évaluer avant de créer un prototype et surtout lors de la décision de lancement du produit. De nombreux exemples ont montré le temps de latence nécessaire et l'importance des efforts marketing à mettre en œuvre pour diffuser des technologies dont on imagine plus lorsqu'elles ont atteint leur maturité comment les clients ont pu s'en passer.
- **Le degré d'innovation** : pour produire le produit ou service ne doit pas être négligé. L'entreprise doit parfois former du personnel, acquérir de nouvelles technologies, expérimenter de nouveaux processus... ces éléments sont souvent minimisés et l'expérience a montré que cela entraîne des retards dans la mise à disposition des produits et une insatisfaction des premiers clients.
- **Le degré de nouveauté pour l'entreprise** : est aussi à prendre en compte. Parfois l'innovation ne vient pas du produit ou du service que l'entreprise veut mettre sur le marché mais du fait que l'entreprise met pour la première fois sur le marché un produit ou service qu'elle n'a pas l'habitude de commercialiser. Le produit n'est pas novateur pour les acheteurs. Ici c'est l'entreprise qui s'aventure auprès des clients dont elle n'a pas encore une grande connaissance.<sup>384</sup>

**Section 3 : La Qualité Totale****- Introduction :**

Face à un contexte marqué par une hyper-concurrence, la recherche de la qualité totale est un facteur de compétitivité (en réduisant les coûts de non qualité) et de satisfaction des clients (fidélisation). Pour que la qualité totale s'impose dans l'entreprise, il faut introduire une modification des valeurs et une véritable culture de la qualité ce qui suppose un travail de fond auprès du personnel. Les cercles de qualité inspirés du modèle japonais œuvrent dans cette perspective.<sup>385</sup>

**1. Les bonnes raisons de se lancer dans la qualité totale :**

- la pression des concurrents, la nécessité de conquérir de nouveaux marchés ou d'augmenter des parts de marché;

<sup>384</sup> Laurent Hamel, Pierre Achard, op.cit, pp.157-158.

<sup>385</sup> D. Cathrine et L. Apolline, op.cit, p.38.

- les exigences réglementaires ;
- la nécessité d'améliorer la qualité des produits et des services ;
- le besoin de baisser les coûts de production ;
- la nécessité d'améliorer l'organisation et le management de l'entreprise ;
- De standardiser le mode de fonctionnement de toutes les entreprises du groupe.<sup>386</sup>

- **Définition :**

Avec le concept de la *Qualité Totale*, l'entreprise vise la satisfaction du client, la mesure de performance et l'amélioration continue.

Au de la de la qualité du produit. Elle concerne la qualité de l'ensemble des activités de l'entreprise et repose sur l'élimination de toutes anomalies dans l'entreprise (zéro défaut, zéro panne, zéro stock, zéro délai, zéro papier). Elle se définit comme une adaptation permanente des produits et services aux attentes des clients et par une maîtrise de toutes les activités de l'entreprise.<sup>387</sup>

Selon plusieurs documents de référence, la qualité totale peut être définie de la manière suivante « *ensemble de principes, de méthodes et d'outils organisés en stratégie globale visant à mobiliser toute l'entreprise pour satisfaire les besoins explicites, implicites et potentiels du client et ceci au moindre coût* ». <sup>388</sup>

La qualité totale s'assimile à un effort systématique, cohérent et intégré, pour développer un avantage concurrentiel en améliorant de façon continue toutes les facettes de l'organisation, afin d'atteindre la satisfaction totale des parties intéressées en impliquant tous les intervenants à tout les niveaux.<sup>389</sup>

➡ La qualité totale selon l'AFNOR

La Qualité Totale est une politique qui tend à la mobilisation permanente de tous les membres de l'entreprise pour améliorer :

- La qualité des produits et de services ;
- La qualité de fonctionnement ;
- La qualité des objectifs en relation avec l'évolution de l'environnement.

Dans cet esprit, le management est le moteur de cette politique, son but est :

- Le développement de l'entreprise ;

<sup>386</sup> Qualité Online © 2007 – dossier thématique : (*Pourquoi se lancer dans une démarche qualité ?*), p. 3, [www.qualiteonline.com/...3/dossier-43.html](http://www.qualiteonline.com/...3/dossier-43.html), consulté le 06/06/2010.

<sup>387</sup> Isabelle Calmé, op.cit, p.135.

<sup>388</sup> D.Cathrine et L. Apolline, op.cit, p.38.

<sup>389</sup> Anne Gratacap et Pierre Médan, op.cit, p.372.

- Sa rentabilité ; la satisfaction et la fidélisation des clients.<sup>390</sup>

Le tableau ci dessous présente la différence entre la qualité traditionnelle et la qualité totale :

**Tableau n° 13 : la qualité totale et la qualité traditionnelle**

<b>Qualité traditionnelle</b>	<b>Qualité Totale</b>
La qualité est orientée vers le produit.	La qualité est orientée vers la satisfaction du client
L'attention est portée sur l'identification des erreurs	L'attention est portée sur la prévention des erreurs
La qualité est la faire d'experts, de contrôleurs d'inspecteurs.	La qualité est l'affaire de tous les collaborateurs.
La qualité est un concept finis	La qualité est un concept d'amélioration continue
la qualité vise un standard.	La qualité vise l'excellence

*Source* : Daniel Boéri, op.cit, p.20.

## **2. Les difficultés à atteindre la qualité totale :**

### **a. les écarts de performance engendrée par la mauvaise communication :**

Le développement de la qualité est un terrain où l'on rencontre des difficultés qui conduisent à créer elles-mêmes des dysfonctionnements.

En réalité la qualité est également une question de communication dont la chaîne de relation couvre cinq étapes résumées ci-dessous :

- ⇒ découvrir et connaître les attentes et les exigences du client (exigences implicites et explicites) ;
- ⇒ l'analyser de ces attentes par l'entreprise ;
- ⇒ La programmation de la réalisation ;
- ⇒ La livraison du produit/service ;
- ⇒ La perception du client par rapport à ses attentes relatives au produit/service fourni.

Chaque passage d'une strate à une autre crée un *écart* conduisant à un risque pour la satisfaction et à la non-qualité.

La mise en œuvre de la commande du client peut elle même souffrir d'écart de réalisation à l'intérieur de l'entreprise. Le produit ou le service livré peut s'avérer objectivement différent de celui attendu par le client.

<sup>390</sup> Daniel Boéri, Maitriser la Qualité, éd Maxima, Paris, 2001, p.19.

Enfin, la perception du produit /service reçu par le client peut s'avérer différent de ces attentes car précisément il ne les a pas formulées.

Ces écarts dans la communication sont des sources de non-satisfaction du client et peut générer un risque de perte du client.<sup>391</sup>

**b. La non-qualité :** L'opposé de la qualité, nommé « *non-qualité* », possède également un coût. ou on trouve :

➤ **Le cout d'obtention de la qualité :**

Le COQ<sup>A</sup> est la somme des dépenses supplémentaires engagées dans les entreprises pour corriger et prévenir des dysfonctionnements : c'est le cout de l'imperfection et de la prévention. Le COQ est composé de deux grandes catégories :

- **les couts de prévention** : engagés afin de limiter et de diminuer les dysfonctionnements et d'éviter la non-qualité.
- **les couts de détection (contrôle) et d'évaluation de la conformité** : engagés pour inspecter et mesurer la non qualité des produits.
- **Les couts de non-qualité (CNQ) :**

Ce sont les couts des défaillances et de leurs *corrections*. Ils sont constitués :

- des couts de défaillance interne (DI) : qui se traduisent par une perte économique, donc un cout, et ne touche pas directement les clients destinataires des produits.
- des couts de défaillance externe (DE) : qui se traduisent par un cout et touchent directement les clients destinataires.<sup>392</sup>

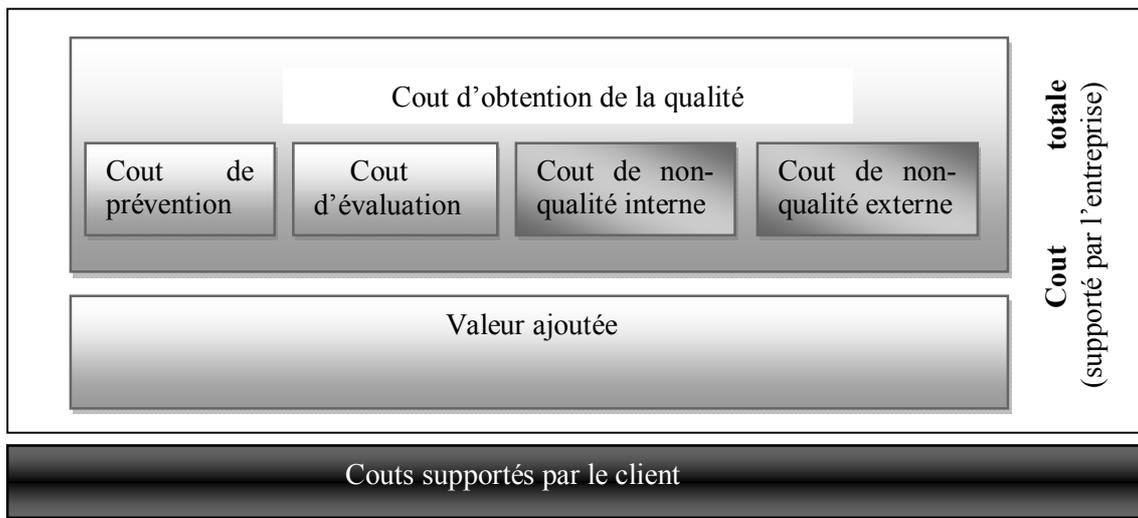
---

<sup>391</sup> Daniel Boéri, op.cit, p.21.

<sup>A</sup> COQ : Cout d'Obtention de la Qualité.

<sup>392</sup> Michel Nakhla, op.cit.p. 227-228.

**Schéma n° (3-7) : les différents coûts de non qualité**

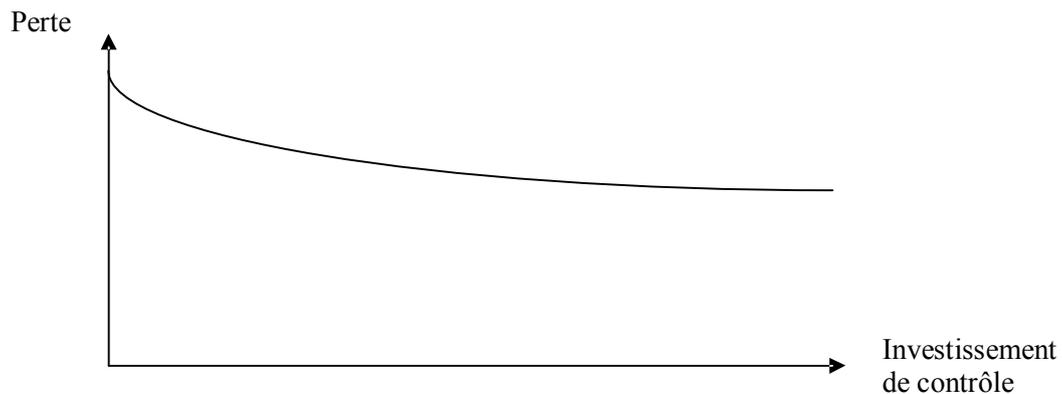


Source : Daniel Duret et Maurice Pillet, op.cit, p.39.

• **Investissement dans les coûts de contrôle :**

Un investissement en contrôle peut faire diminuer les pertes car elles seront détectées en interne et non chez le client. En particulier, et surtout cela évitera de tenir l'image de l'entreprise.<sup>393</sup>

**Schéma n° (3-8) : incidence de l'investissement en contrôle**



Source : Daniel Duret et Maurice Pillet, op.cit, p.40.

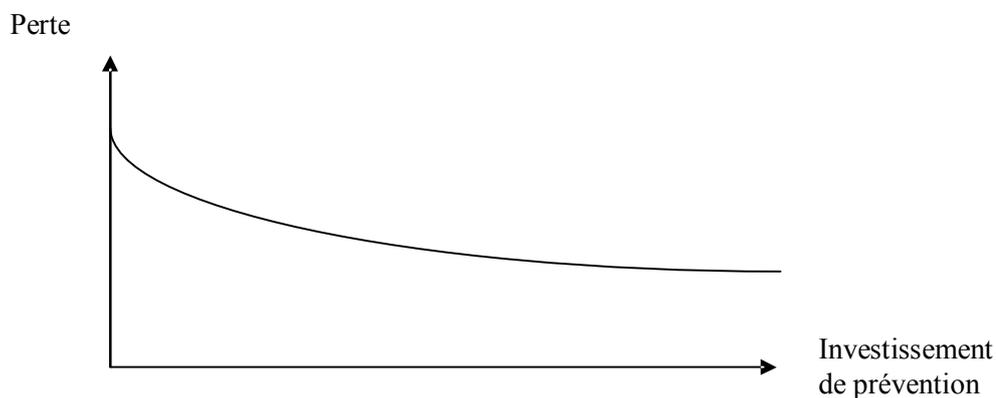
• **L'investissement dans les coûts de prévention :**

En effet il s'avère généralement plus coûteux de corriger les défauts ou les erreurs que de «faire bien» dès le départ. D'autre part, le coût de la non-qualité est d'autant plus important qu'elle est détectée tardivement. A titre d'illustration, réaliser à nouveau un produit défectueux

<sup>393</sup> Daniel Duret et Maurice Pillet, *Qualité en Production*, éd d'organisation, France, 3<sup>e</sup> édition, 2005, p.39

coûtera au final plus du double du prix de production du produit initial s'il avait été réalisé correctement.<sup>394</sup> Dans cette optique, Des auteurs ont développé des approches théoriques relatives à la décroissance du COQ obtenue grâce à la l'investissement dans les couts de prévention. La plus part ont proposé l'hypothèse de l'existence d'un optimum des dépenses de préventions. Si l'organisation a un excellent système de prévention, elle aura moins besoins de corriger ses erreurs. Une baisse des couts de défaillance et des couts de conformité pourra être observée.<sup>395</sup> Donc, L'investissement le plus porteur semble être, pour beaucoup d'entreprises, la prévention. Ce sera alors un élément clé de la gestion de la qualité.<sup>396</sup>

**Schéma n° (3-9) : Incidence de l'investissement en prévention**



**Source :** Daniel Duret et Maurice Pillet, op.cit, p.40.

**c. La sur-qualité :**

L'objet de la qualité est donc de fournir une offre adaptée aux Clients, avec des processus maîtrisés tout en s'assurant que l'amélioration ne se traduit pas par un surcoût général, auquel cas on parle de «sur-qualité». Il est possible d'améliorer un grand nombre de dysfonctionnements à moindre coût, mais, à l'inverse, plus on souhaite approcher la perfection plus les coûts grimpent !

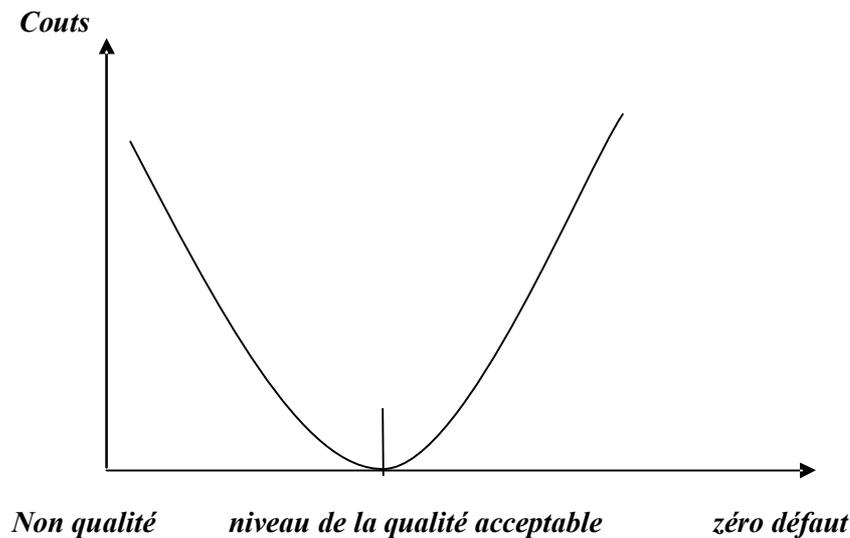
Il s'agit de trouver le juste équilibre permettant d'éliminer au maximum la non-qualité, afin d'obtenir un bon degré de satisfaction de la clientèle, de les fidéliser et de faire des bénéfices, tout en y consacrant un budget raisonnable.<sup>397</sup>

<sup>394</sup> Jean-François PILLOU, date de publication : 16 décembre 2004, par. [www.commentcamarche.net/.../qualite/qualite-introduction.php3](http://www.commentcamarche.net/.../qualite/qualite-introduction.php3), consulté le 05/05/2010.

<sup>395</sup> Michel Nakhla, op.cit.pp.230-231.

<sup>396</sup> Daniel Duret et Maurice Pillet, op.cit, p.41.

<sup>397</sup> Jean-François PILLOU, op.cit, consulté le 05/05/2010.

**Schéma n° (3-10) : la non qualité et la qualité acceptable**

Source : Jean-François PILLOU, op.cit, consulté le 05/05/2010.

▪ **Le triangle QCD : Qualité, Cout, Délais :**

**a. la qualité :**

La qualité fait désormais partie des exigences basiques de la clientèle. La qualité joue par contre immédiatement en défaveur de celui qui ne la maîtrise pas. Or dans notre quotidien de consommateur, la qualité est devenue au fil du temps, une caractéristique indispensable des biens ou services que nous consommons. Parce que nous baignons en permanence dans un discours pro-qualité, dans les publicités, au travail, lors de nos transactions... nous avons progressivement acquis une sensibilité à la qualité. Fondamentalement tout le monde veut de la qualité.

La qualité est devenue indispensable aux producteurs avant de l'être pour les consommateurs. Dans la course à la compétitivité, et à la productivité au rendement, les fabricants se sont vite aperçus que la maîtrise de la qualité constitue un gisement important d'amélioration. Sous prétexte de qualité, on ne peut toute fois pas faire n'importe quoi ; car c'est la non qualité pèse sur les coûts, la qualité aussi coûte ! Pour cela aussi il est bien important de bien identifier les besoins de client, et ne pas en faire trop, la sur qualité coûtant plus chère que le client n'est disposé à payer.<sup>398</sup>

<sup>398</sup> © Hristian Hohmann, (*La juste qualité En faire ni trop, ni trop peu*), date de publication : 30/07/2010, [membres.multimania.fr/hconline/qualite.htm](http://membres.multimania.fr/hconline/qualite.htm), consulté le 03/06/2010.

**b. les couts et les délais :**

La maîtrise des couts est fondamentale dans un environnement de plus en plus concurrentiel et dont les marges de profit sont de plus en plus minces.

Les délais sont la troisième attente de la clientèle. Celle-ci, devant l'abondance de l'offre, a en quelque année réussie à édicter en loi fondamentales ce qui ne lui était encore offert auparavant qu'en avantage concurrentiel.

Dans cette optique, le Juste -a- temps inspirés du modèle japonais opère dans cette perspective, qui a pour objectif la diminution des couts et la maîtrise des délais.

**▪ Les méthodes de Juste- à-Temps : le progrès continu dans l'entreprise :**

L'approche de juste-a-temps (JAT) ou *Just-In-Time* renvoie souvent à plusieurs dénominations : « flux tendu », « zéro stock », « zéro délais », ceci s'explique par le fait que le JAT est la convergence d'un ensemble de rationalisations opérées par les entreprises japonaises dans le domaine de l'organisation du travail et de la gestion de production.<sup>399</sup>

**- Définition :**

Le juste- à-temps consiste à produire en flux tendus. Cela signifie que la production n'est lancée qu'une fois la commande du client est passée. Cette méthode permet à l'entreprise d'être réactive vis-à-vis de la demande tout en évitant des couts de stockage importants (stock de matière première, stock d'inventus).<sup>400</sup>

Aujourd'hui le JAT <sup>A</sup> peut être défini comme un concept qui vise à acheter et produire uniquement les quantités dont l'entreprise a besoins à l'instant ou elle a besoins. Dans cette perspective, le JAT peut se définir comme : « *une philosophie de production basée sur l'élimination systématique des gaspillages et l'amélioration continue de la productivité* ».

Le JAT c'est aussi obtenir le produit voulu au moment voulu dans la quantité voulu.

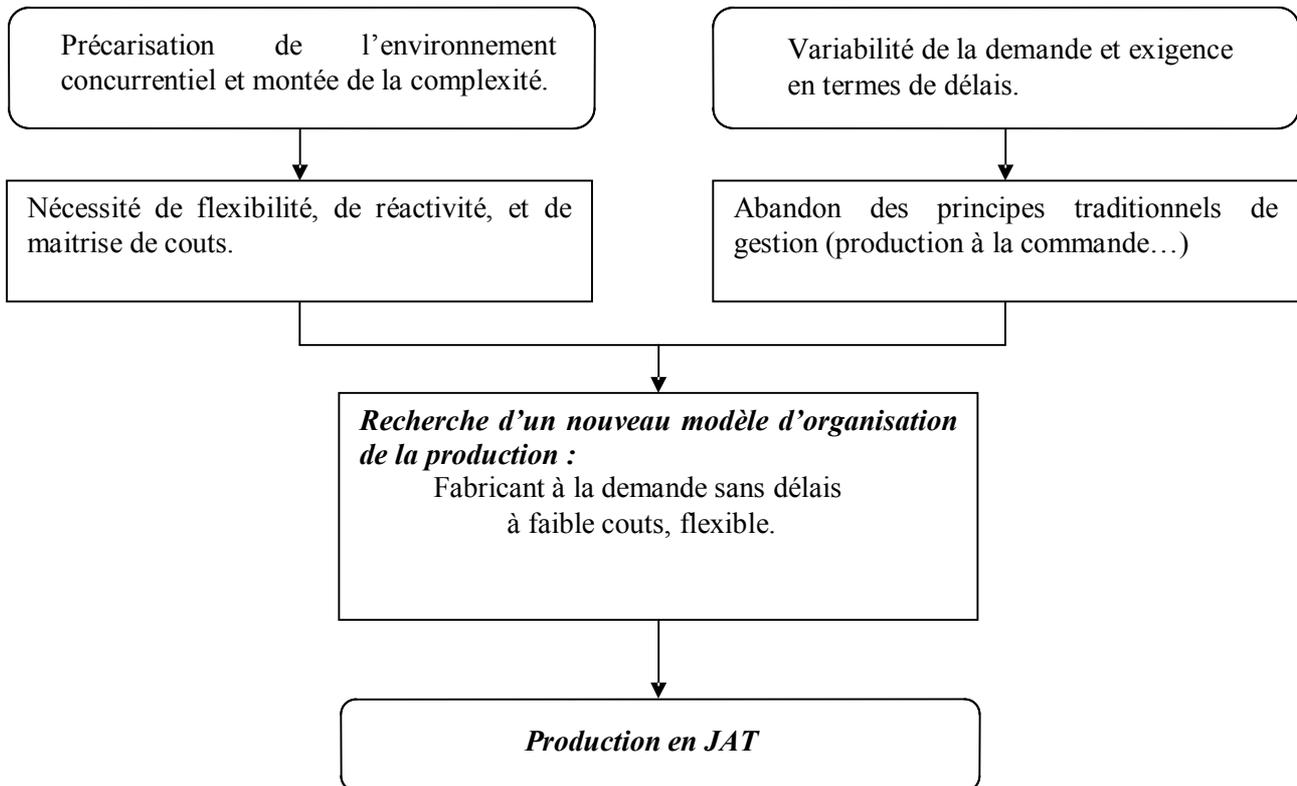
---

<sup>399</sup> Michel Nakhla, op.cit.p.128.

<sup>400</sup> Isabelle Calmé et autres, op.cit, p.135.

<sup>A</sup> JAT : juste à temps

**Schéma n° (3-11) : les origines du JAT**



*Source* : Anne Gratacap et Pierre Médan, op.cit, p.237.

• **Le principe du JAT :**

C'est la commande du client qui déclenche les opérations de production en progressant de l'aval vers l'amont. On parle à ce propos de flux tirés. C'est à dire qu'il doit y avoir une quasi-synchronisation parfaite entre la production et la vente, ce qui suppose une flexibilité très grande. Le juste à temps se caractérise par la suppression des stocks et la recherche d'une grande polyvalence au sein du personnel afin de pouvoir réagir rapidement.<sup>401</sup>

• **Les trois approches du JAT :** Le JAT à un triple objectif :

**a. L'augmentation de la réactivité :**

La qualité ne pèse pas que sur les couts elle influence également les délais. Si le contexte concurrentiel impose de répondre sans délais à une demande versatile et variée, la *réactivité* du système de production doit constituer une préoccupation majeure. Le cycle de production devient alors la pièce maitrise de l'organisation en JAT. En effet, pour réagir rapidement aux

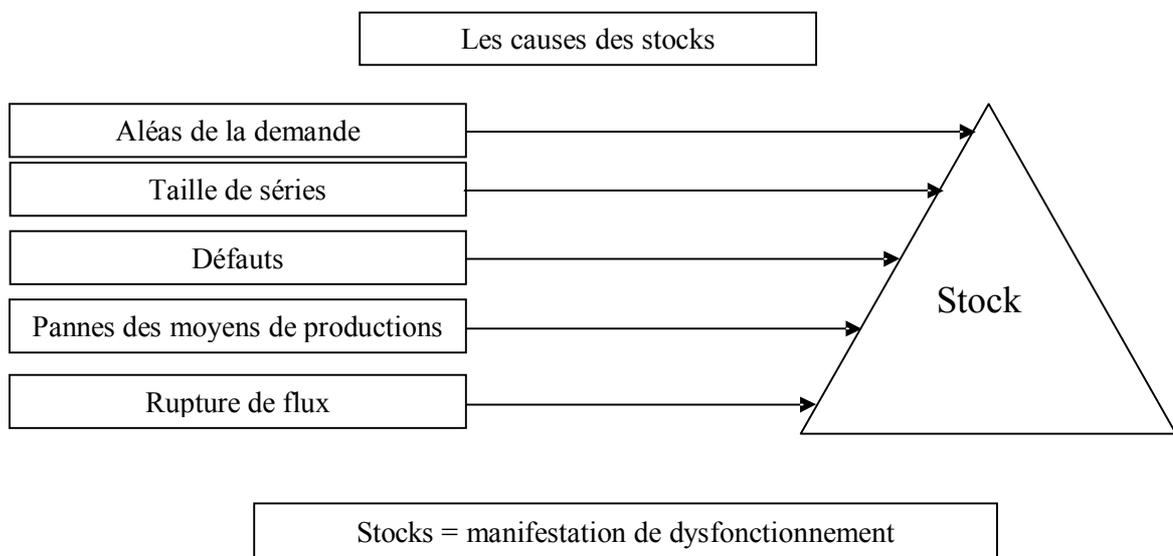
<sup>401</sup> D.Cathrine et L. Apolline, op.cit, p.37.

exigences quantitative et qualitative à la demande il faut raccourcir les cycles de fabrication. Ce raccourcissement passe d'abord par la réduction des stocks. Il implique aussi plus indirectement la recherche des éventuelles défaillances productive sachant qu'elles sont à l'origine de la constitution de stocks.<sup>402</sup>

Le JAT propose alors de traiter les différentes causes du stock :

- en éliminant les causes de perturbations par des actions de la qualité totale ou de maintenance préventive.
- en réduisant les délais d'approvisionnement et de fabrication par le pilotage des processus de production à partir des commandes fermes.
- en produisant au plus juste. l'objectif est la réduction globale des coûts tout en maintenant une qualité parfaite pour améliorer la compétitivité de l'entreprise.
- en réduisant la taille des séries par une nouvelle organisation des méthodes de travail.<sup>403</sup>

#### *Schéma n° (3-12) : les stocks comme une manifestation*



*Source* : Michel Nakhla, op.cit.p.130.

#### ***b. Rationalisation de la production en éliminant le gaspillage inutile :***

Le but est d'améliorer la performance globale, l'approche de JAT vise à la maîtrise des coûts par l'élimination de toutes les sources de gaspillage dans la production. Le principe fondamentale est que les seuls temps utiles sont ceux pendant lesquels il ya une augmentation

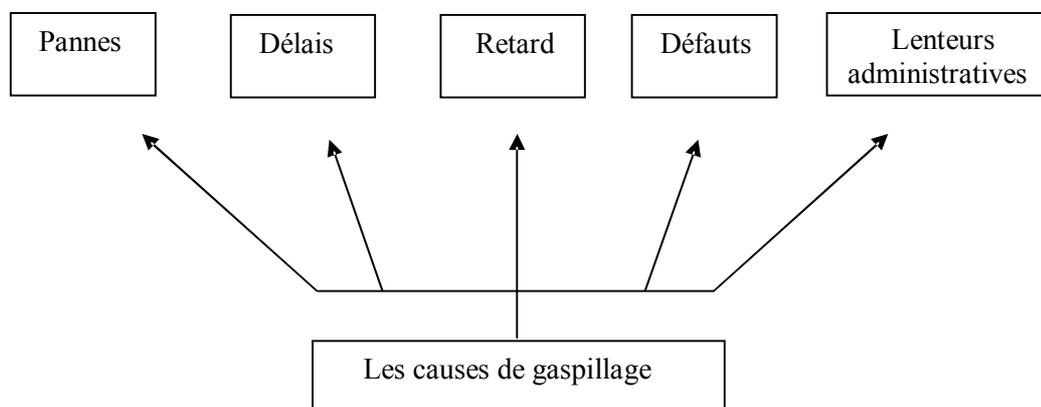
<sup>402</sup> Anne Gratacap et Pierre Médan, op.cit, pp.240-241.

<sup>403</sup> Michel Nakhla, op.cit, p.129.

de la valeur du produit. Ainsi, les opérations suivantes sont non productives : déplacer, stocker, grouper, contrôler...

Pour pouvoir diminuer ces opérations sans « valeur ajoutée » improductives, il faut s'attaquer à leurs causes : défauts de fabrications, retards, pannes, lenteurs administratives... En s'attaquant aux causes de dysfonctionnement, l'entreprise améliore sa productivité globale et la qualité de ses produits.<sup>404</sup>

**Schéma n° (3-13) : les principales sources de gaspillage**



**Source :** notre réflexion

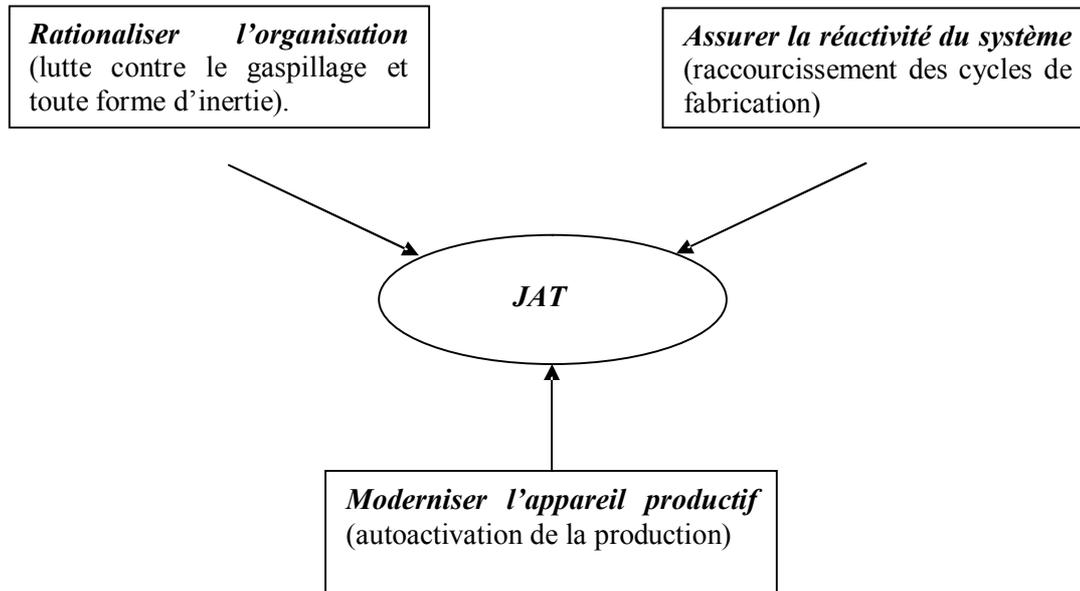
### **c. Autoactivation de la production :**

Enfin, parallèlement aux efforts en matière de rationalisation des flux de production, il est important d'assurer aussi l'*autoactivation* de la production, c'est -à-dire de transférer l'intelligence de l'homme à la machine. Ce transfert implique l'*autonomisation* de la machine c'est-à-dire sa capacité à arrêter automatiquement la production en cas d'anomalie. L'avantage de ce système est qu'il ne nécessite pas la présence permanente d'un opérateur auprès de la machine. Le gestionnaire doit aussi avoir à l'esprit deux éléments. D'une part, il faut veiller à assurer la cohérence entre innovation technologique et innovation socio-organisationnelle. D'autre part, la modernisation de l'appareil productif constitue une condition nécessaire mais non suffisante à la réalisation des objectifs moderne de la production.<sup>405</sup>

<sup>404</sup> Michel Nakhla, op.cit.p.131.

<sup>405</sup> Anne Gratacap et Pierre Médan, op.cit, p.241.

### Schéma n° (3-14) : les principes directeurs de l'activité productive



Source : Anne Gratacap et Pierre Médan, op.cit, p.240.

#### • Le JAT et la qualité totale :

La gestion en flux tendus implique une démarche de *qualité totale* dont la philosophie repose sur l'atteinte de cinq objectifs que l'on appelle les « cinq zéro olympiques » de l'excellence :

- *le zéro stock* : l'élimination des stocks, est généralement le premier des objectifs de la démarche de qualité totale.
- *le zéro papier* : il traduit le souci de rationalisation des tâches administratives.
- *le zéro délais* : cet objectif vise à réduire les délais.
- *le zéro panne* : la prévention des pannes est un enjeu important dans un système en JAT. lorsque la chaîne de production devient de plus en plus tendue, la moindre panne peut disloquer tout le système de production.
- *le zéro défaut* : c'est l'objectif de la qualité le plus important car il détermine tout les autres. les défauts se manifestent sous forme de rebuts tout au long de processus productif (défauts interne) ou de retours de marchandises et des réclamations des clients (défauts externe).<sup>406</sup>

<sup>406</sup> Oliver Torrès-Blay, op.cit, p.202.

### **3. Le management par la qualité totale« TQM » :**

#### **- Introduction :**

L'environnement actuel pose continuellement de nouveaux défis compétitifs pour les Entreprises. Ces dernières doivent être capables de comprendre leur environnement général, De satisfaire de façon très précise les besoins des clients, d'anticiper et de s'adapter de Manière continue aux nouvelles règles de l'environnement dans le but de garantir une survie à Long terme. Il est souvent admis que la mise en œuvre du management par la qualité totale (TQM) est un élément déterminant pour le succès à long terme d'une organisation et qu'elle génère un avantage compétitif.<sup>407</sup>

#### **- Définition :**

Est un système évolutif de pratiques, d'outils et de méthodes de formation pour la conduite des entreprises. Son but est de satisfaire le consommateur dans un monde en rapide évolution. Le management par la qualité totale améliore les performances de l'entreprise en particulier par l'élimination des défauts sur les produits, par la conception des produits plus attrayants, la réduction des délais et des couts et l'amélioration du service.<sup>408</sup>

### **4. Les objectifs de Management par la Qualité Totale :**

- Au-delà de la qualité du produit ou de service, l'entreprise avec TQM<sup>A</sup> vise à :
  - briser les freins culturels internes, générateurs de « gaspillages » (surcouts, délais) ;
  - Mettre en place, une démarche d'amélioration continue qui crée de la flexibilité en permanence ;
  - Développer les bonnes pratiques, tant au niveau des ressources humaines, que de l'information des clients.<sup>409</sup>

---

<sup>407</sup> Aziza Driss Meddeb, (*Management par la qualité totale et performance de l'entreprise : role médiateur de l'innovation*), revue de la littérature et modèle conceptuel, p.3,

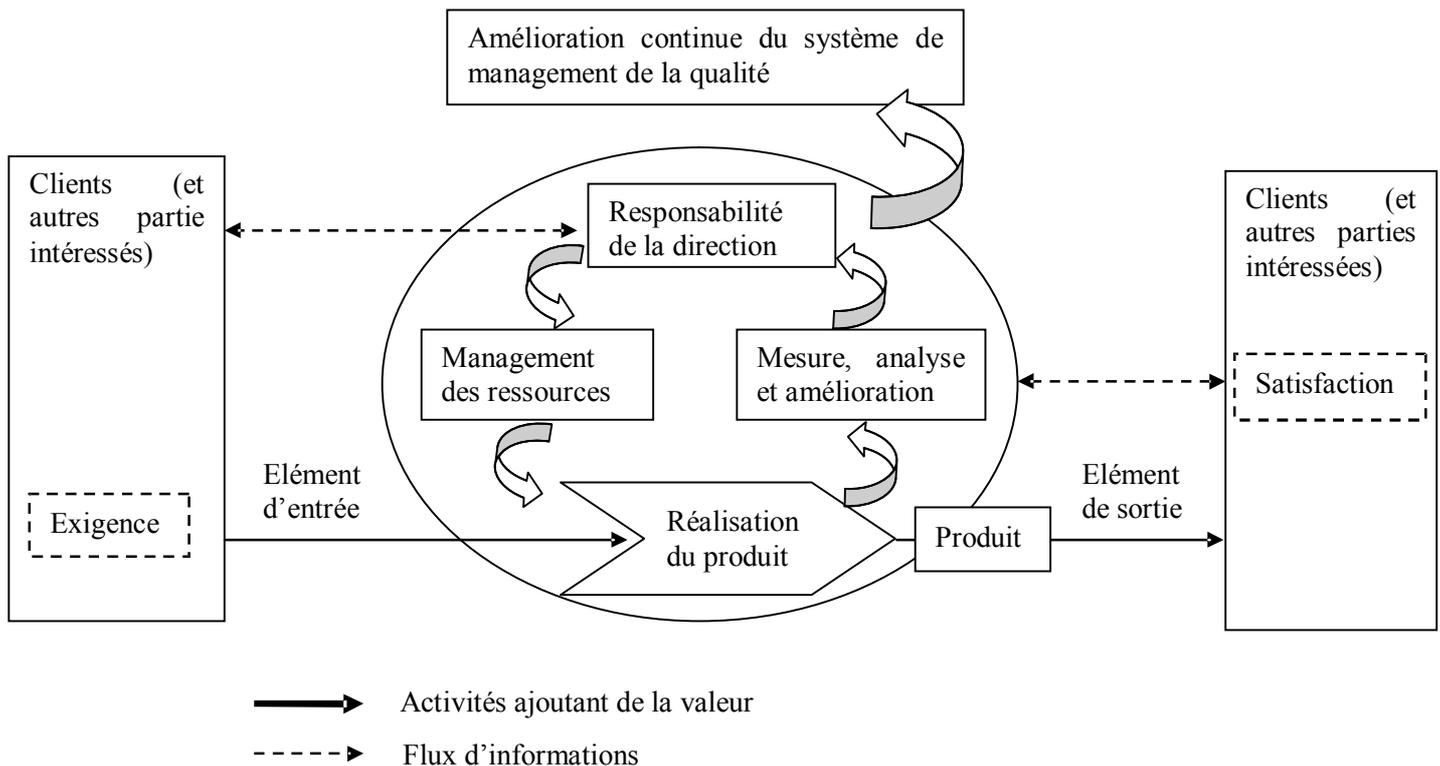
<sup>408</sup> Shoji Shiba et autres, TQM 4 révolution du management, éd Dunod, Paris, 2003, p.11.

<sup>A</sup> TQM : Totale Qualité Management

<sup>409</sup> Daniel Boéri, op.cit, p.20.

**Schéma n° (3-15) : modèle d'un système de management de la qualité basé sur les**

**Processus**



*Source* : Qualité et système de Management, couverture Afnor, France, 2005, p.53.

**5. Les fondements du management par la qualité totale :**

**a. Priorité au client :**

Le TQM nous apprend que la compréhension et la satisfaction des attentes des clients sont pour une entreprise les meilleurs moyens et les seuls durables pour la conduire au succès. A cette fin, le TQM met l'accent sur un concept appelé *market-in* fixant l'attention sur la satisfaction du client dont il fait le but ultime du travail, contrairement à l'ancien concept appelé *Product-out*, fixant l'attention sur le produit.

Suivant la conception traditionnelle du travail, une tâche est accomplie- et elle l'est correctement- si le produit est fabriqué conformément au manuel de fabrication. Cette manière de voir est appelée *Product-out*, car l'attention est portée sur les efforts dépensés par l'entreprise pour produire ce qu'elle estime être un bon produit. Souvent les entreprises qui ont adopté cette conception vont rejeter la réclamation d'un client à propos d'un produit. Mais pourquoi travaille-t-on ? Le travail est le moyen d'atteindre un objectif : satisfaire le client.

Dans la conception *market-in*, le produit est observé du point de vue du marché, et le travail n'est réellement achevé que lorsque le client est satisfait. Suivant cette manière de voir, « le client est le roi », expression que les japonais traduisent par « le client est dieu ». L'idéal du TQM est de voir la conception *market-in* pénétrer partout dans l'entreprise et atteindre tous les membres du personnel à tous les niveaux. Bien entendu, les exigences du client évoluent. Pour améliorer le produit à travers le temps, on a donc besoin d'informations en retour en provenance du client et des processus.<sup>410</sup>

➤ **les méthodes d'écoute clients :**

L'entreprise qui veut améliorer la qualité totale de ses produits et services doit d'abord et avant tout se mettre à l'écoute de ses clients par :

- ☞ recevoir et traiter au mieux toutes plaintes relatives à des non-conformités et à des insatisfactions.
- ☞ recevoir et traiter au mieux toutes les suggestions d'amélioration. en effet le client fait remonter de précieuses informations très importantes pour l'entreprise.

**Objectif :**

- en signalant des non conformités et des non satisfactions il indique à l'entreprise des défauts et l'oriente dans quelles directions elle doit améliorer la conception de son produit.
- en faisant des suggestions d'amélioration, il fournit gracieusement des idées et des pistes auxquelles n'aurait pas forcément pensé.<sup>411</sup>

➤ **La satisfaction des exigences latentes :**

Est la satisfaction des besoins des clients avant même qu'ils en soient conscients. Si une entreprise peut découvrir une exigence latente sur le marché, elle peut bénéficier d'un monopole pendant un certain temps, et demander un prix plus élevé, ce qui peut valoir un grand profit.

Un exemple plus récent d'exigences latentes est celui du baladeur Sony. Il s'agit d'un produit dont nous ignorons le besoins, mais à peine a-t-il été disponible, que nos enfants ne pouvaient plus marcher ni monter en voiture sans en porter un, et le baladeur a rendu nettement plus agréable le temps passé à faire du jogging, ou la queue au supermarché.

Il peut subsister des points faibles, même dans les entreprises qui satisfont systématiquement les exigences latentes de leurs clients. Ces points faibles ne proviennent ni des processus mis en œuvre par l'entreprise ni de la conception des produits, mais de la rapidité et de la

---

<sup>410</sup> Shoji Shiba et autres, op.cit, pp.49-50.

<sup>411</sup> Vincent Pauchu, *Mesure et amélioration des performances industrielles*, office des publications Universitaires, France, 2006, pp.103.104.

pertinence des améliorations et des évolutions. Un grand nombre d'entreprises disparaissent, simplement parce qu'elles n'ont pas été capables de s'améliorer aussi vite que leurs concurrents.<sup>412</sup>

**b. L'amélioration continue :**

➤ **L'amélioration par le processus :**

Dans une démarche TQM, puisque produits et services sont le résultat d'un processus, la manière efficace d'améliorer leur qualité consiste à améliorer le processus de leur élaboration. Mettre l'accent sur le processus a pour corollaire de ne pas mettre l'accent sur les résultats, car c'est le processus qui conduit aux résultats. Cette façon de mettre l'accent sur le processus et non sur les résultats diffère de façon significative des méthodes en honneur dans la plus part des entreprises qui n'appliquent pas le TQM, mettent l'accent sur les objectifs. Le TQM enseigne que les objectifs ne peuvent à eux seuls produire des résultats durables. L'intérêt des objectifs est qu'ils aident à décider quel processus mettre en œuvre pour produire les résultats désirés. C'est alors le processus (et la façon dont on le conduit) qui détermine les résultats.<sup>413</sup> Améliorer les processus de gestion de la qualité de l'entreprise consiste non seulement se contenter de corriger les produits défectueux mais elle peut se réaliser à travers l'innovation, et par le progrès permanent. L'amélioration permanente s'obtient en répétant sans cesse les quatre étapes de la roue de Deming qu'on expliquera dans le point suivant.<sup>414</sup>

- **Le management par les processus :**

Le TQM appelle cet accent mis sur les processus « *le management par les processus* ». Cela consiste à prendre conscience que les résultats sont issus d'un processus, à définir un processus qui conduise aux résultats désirés, à l'appliquer de façon à comprendre après coup pourquoi son application a produit ses résultats, et à enregistrer l'information correspondante afin d'améliorer le processus lors de la prochaine utilisation.

Mettre l'accent sur les processus implique que toute activité peut être améliorée. Le TQM applique cette approche scientifique pour améliorer à la fois le processus d'anticipation des besoins des clients par l'entreprise, et les compétences des individus et des groupes.<sup>415</sup>

Cette nécessité de progrès demande en conséquence une discipline particulière et un monde de fonctionnement basé sur la roue de Deming ou le principe du PDCA (*plan, Do, Check, Act*).<sup>416</sup> Deming a proposé une démarche sur laquelle est basé le management de la

<sup>412</sup> Shoji Shiba et autres, op.cit, p.50.

<sup>413</sup> Idem, p.51.

<sup>414</sup> Anne Gratacap et Pierre Médan, op.cit, p.372.

<sup>415</sup> Shoji Shiba et autres, op.cit, p. 53.

<sup>416</sup> Daniel Duret et Maurice Pillet, op.cit, p.45.

qualité totale. Cette démarche appelée PDCA (*plan do check action*) ou *démarche permanente d'amélioration de la qualité* est représentée par la roue de la qualité qui montre un plan incliné et qui est clé sur un système de management de la qualité qui l'empêche de redescendre.

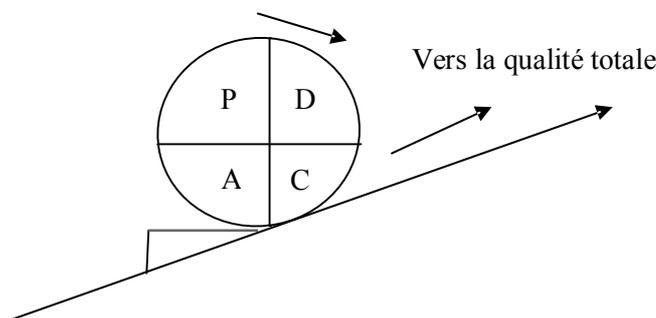
**P « Plan »** : planifier en fonction des objectifs clients.

**D « Do »** : réaliser selon ce qui est prévu.

**C « Check »** : vérifier, évaluer (mesure des performances et des résultats obtenus).

**A « Action »** : agir, corriger (modifier des règles et des standards).<sup>417</sup>

**Schéma n° (3-16) : la roue de progrès continu de Deming**



**Source** : Michel Nakhla, op.cit.p.216.

L'objectif de TQM par les processus est d'expliquer la façon de rendre plus efficace les activités d'apprentissage et d'amélioration, de simplifier la communication, de réduire la variabilité de résultats dispersés, de développer l'intuition et la créativité, et d'améliorer la capacité de prévoir l'avenir. On peut voir le TQM lui même est un processus destiné à aider l'entreprise à apprendre et à s'améliorer – à substituer des choses maîtrisables ou maîtrisées à des choses non maîtrisables.<sup>418</sup>

- **D'autres sources d'amélioration** :

- ✓ L'amélioration et le progrès permanent sont devenus des facteurs de survie et d'efficacité de nos organismes. Le monde change, comme dit le proverbe : « qui n'avance pas recule ». Nous devons devancer le changement et pour cela ne plus nous contenter de réagir à partir des non-conformités (actions correctives) ou à partir de risques de non-conformité (actions préventives). Nous devons construire un système d'amélioration

<sup>417</sup> Michel Nakhla, op.cit.p. 216.

<sup>418</sup> Shoji Shiba et autres, op.cit, p : 53.

continue, qui repère en permanence les points sensibles de notre organisation et qui améliore le fonctionnement de ces éléments.<sup>419</sup>

En ce qui concerne les sources de l'amélioration continue, elles sont aussi nombreuses que variées. La difficulté n'est pas en tant de trouver des pistes d'amélioration, que de mettre en œuvre des moyens pour transformer les idées en actions. Nous pouvons distinguer plusieurs catégories de modes de progrès :

- il y a d'une part, des pistes générées par la direction. par exemple : les résultats des opérations d'écoute des clients qui nous informent des attentes futures des marchés. à partir de ces éléments, il est possible de construire un premier plan d'actions qui permettra d'aller dans leurs sens d'attentes.
- il y a, autres exemples : les données de sortie des revues de direction. suite à l'analyse des données du système de management de la qualité, la direction a identifié les points sensibles de l'organisation et a défini des pistes d'amélioration. tout cela constitue un potentiel d'actions permanentes.<sup>420</sup>

✓ **La maîtrise du cout** : Signifie qualité élevée et faible cout.

Les entreprises japonaises visent 10% de réduction du cout chaque année. Elles invitent leurs fournisseurs à réduire leurs couts de 10% par an. Leur mot d'ordre est CD10 (cout diminué de 10%). A tous les niveaux de l'entreprise, on travaille à cet objectif.<sup>421</sup>

Sachant que la mauvaise qualité coute cher en rebuts, retouches, perte de clientèle... la maîtrise des couts liés à la qualité doit constituer une préoccupation majeure pour les entreprises. Afin d'assurer la compétitivité et la pérennité de l'entreprise, les Japonais ont vite compris- contrairement à ce que préconisaient les entreprises Américaines- il faut agir sur les couts et non sur le prix. Pour les Japonais, les prix sont fixés par le marché et des nouvelles caractéristiques des produits (par exemple des caractéristiques de qualité) sont incluses dans le prix. Au contraire, les Américains soutiennent qu'il est possible d'augmenter les prix quand on ajoute de nouvelles caractéristiques aux produits. Concrètement, le problème qui se pose consiste à réduire la variabilité du processus de production de façon à ce que les unités fabriquées se situent toute dans un intervalle de qualité acceptable. L'objectif est d'obtenir une qualité totale de processus de production assurant un niveau zéro d'élimination des produits. Cette démarche impose l'adoption d'une nouvelle logique de gestion. Plutôt que de veiller à la qualité des produits, c'est la qualité de processus de production lui-même qui est

---

<sup>419</sup> Geneviève Krebs, Yvon Mongin, *les nouvelles pratiques de l'audit qualité interne*, éd Afnor, France, 2<sup>e</sup> édition, 2005, p.57.

<sup>420</sup> Ibid, p.59.

<sup>421</sup> Idem, pp.29-32.

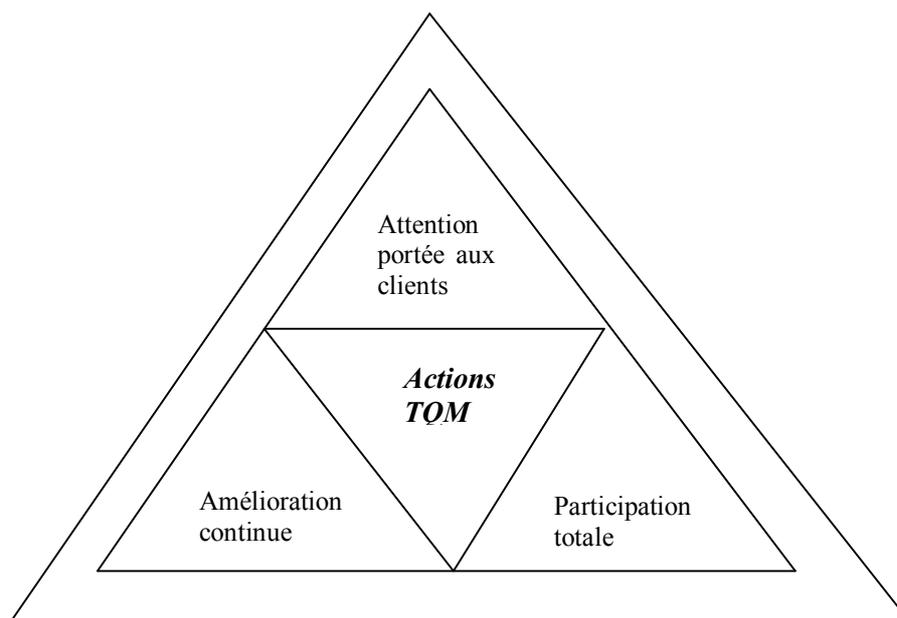
assurée. Cela suppose un feed-back de l'information aux différentes étapes du processus de production, afin de procéder si nécessaires à des corrections.<sup>422</sup>

**d. Participation totale :**

La qualité n'est pas l'affaire de quelques spécialistes. Elle nécessite la participation de chacun. Chaque acteur de l'entreprise doit être considéré comme un maillon essentiel au processus de gestion de la qualité. C'est en effet sur les ouvriers que repose le contrôle de la qualité à chaque étape du processus de production. En considérant que chaque membre de l'entreprise se trouve désormais au cœur de processus de gestion de la qualité, puisqu'il est à la fois client et fournisseur de ses collègues. Il doit à ce titre exercer sa responsabilité individuelle.<sup>423</sup>

Dans l'entreprise tout le monde doit être impliqué de manière efficace dans ce qui concourt la satisfaction du client et à l'amélioration continue. Le TQM est un mouvement de masse. Tout le monde doit être mobilisé pour améliorer sa façon de travailler et satisfaire les clients. Pour entraîner chacun à atteindre ces objectifs, les entreprises doivent changer leur façon de concevoir et d'organiser le travail.<sup>424</sup>

**Schéma n° (3-17) : Le fondement de la qualité totale**



**Source :** Shoji Shiba et autres, op.cit, p.49.

<sup>422</sup> Anne Gratacap et Pierre Médan, op.cit, pp.371-372.

<sup>423</sup> Idem, pp. 373-374.

<sup>424</sup> Shoji Shiba et autres, op.cit, p. 233.

- *Pour une approche stratégique et intégratrice du concept de la qualité totale :*

La qualité est considérée dans le modèle productif traditionnel comme un problème à résoudre par l'entreprise. Au contraire, à partir des années 80, la qualité est perçue comme un avantage concurrentiel pour l'entreprise. Attribuer à la qualité le rang d'avantage compétitif c'est la situer bien au-delà d'un simple avantage commercial. Elle s'intègre désormais à la stratégie de l'entreprise en tant que facteur de compétitivité, et participe donc d'une nouvelle logique proactive. Cette démarche est aujourd'hui bien comprise puisque la plupart des chefs d'entreprise considèrent la qualité comme un investissement et non comme une dépense. La qualité est donc une attitude orientée vers la prévention- par opposition à la correction- qui doit être adoptée. En ce sens là, la démarche de l'entreprise doit être de nature anticipatrice. Elle doit privilégier l'action dans le cadre de la maîtrise d'un nouvel avantage concurrentiel. Les efforts intrinsèques fournis unilatéralement par l'entreprise constituent une condition nécessaire mais pas suffisante de la qualité totale. L'approche interactive et anticipatrice qui se développe en permanence entre l'offreur et le demandeur conditionne le niveau de la qualité requis aujourd'hui.<sup>425</sup>

---

<sup>425</sup> Anne Gratacap et Pierre Médan, op.cit, pp.377-378.

**Conclusion :**

Enfin, le développement de la concurrence internationale et la mondialisation des marchés conduisent les entreprises à mener des stratégies d'internationalisation, et pour les plus grande d'elles, à se multinationaliser.

L'internationalisation est devenue un phénomène mondial, l'accélération des cycles de vie des produits, l'émergence de nouvelles firmes plus performantes capable de produire des produits de meilleurs prix et avec des qualités excellentes, l'ouverture des frontières, la disparition des barrières, tous ses facteurs poussent les firmes à amener des stratégies internationales, dont le souci majeur la peur de s'évincer avec les vagues de la concurrence mondiale.

Les stratégies internationales peuvent prendre plusieurs modalités, ou on trouve l'exportation directe et indirecte, la délocalisation et la transnationalisation par l'investissement direct ou indirect à l'étranger, tous ses stratégies ont pour but d'augmenter les profits de l'organisation et assurer la pérennité de l'avantage concurrentiel de l'entreprise.

Cependant, face aux changements constants de l'environnement concurrentiel et technologique, l'apparition de nouveaux matériels, l'évolution des nouvelles formes d'organisation ainsi le l'accroissement des besoins des clients, remet en cause la position concurrentielle de l'entreprise, est oblige la firme à pousser la roue de développement car sa pérennité ou sa croissance en dépend.

Face à ces contraintes, l'innovation stratégique constitue donc le principal moteur de la croissance et l'outil fondateur de la compétitivité et de la performance, qui offre à l'entreprise la possibilité de se distinguer et d'éviter l'affrontement directe avec les rivaux. Mais l'innovation pour être unique, elle doit apportés un changement important qui a pour but de permettre à l'entreprise d'échapper à l'affrontement concurrentiel, avec des offres spécifiques et supérieures à celles de la concurrence, et que ces offres soit valoriser par le client.

Ainsi, la qualité totale et un autre moyen susceptible d'augmenter la performance globale de l'entreprise. Avec le concept du JIT (juste in time) l'entreprise réduit ses couts, et accroitre sa réactivités vis-à-vis de ses clients, qui se traduit par des produits de meilleurs qualité avec des prix raisonnable et dans des délais précis.

## **Chapitre 4 : Recherche et Actions sur le Terrain**

### **Introduction :**

On a présenté dans la partie théorique trois chapitre ou on a parlé de toutes les démarches et les stratégies qui permet à l'entreprise d'acquérir , de préserver et de développer son avantage concurrentiel à long terme.

On va essayé à travers ce chapitre d'appliquer tous les points mentionnés dans la partie théorique, par une étude de cas dans une entreprise Algerienne privée, situé dans la Région de MOSTAGANEM.

Dans un environnement de plus en plus concurrentiel, et de plus en plus compliqué l'acquisition de l'avantage concurrentiel demeure le soucis majeur des entreprises Algériennes, c'est pour cela on va esseyé de mettre en lumière quatre section :

- la partie priliminaire : on va présenter les caractéristiques de marché Algérien en blé et son évolution ces dernières années. ainsi on va faire la présentation complète de l'entreprise.
- la première section : on va présenter toutes les données clés de l'entreprise.
- la deuxième section : on va mener une analyse sur l'environnement externe de l'entreprise.
- la troisième section : on va mener un diagnostic sur l'environnement interne de l'entreprise.
- la quatrième section : on va présenter les sources de l'avantage concurrentiel de l'entreprise à travers :
  - ❖ l'analyse de son choix de la stratégie
  - ❖ l'analyse de son innovation stratégique
  - ❖ l'analyse de sa qualité totale

***Le choix de l'entreprise :***

le choix de l'entreprise est fait par rapport aux objectifs du travail car c'est l'entreprise adéquate pour appliquer tout les points mentionnés dans la partie théorique, surtout que les entreprises algériennes ne disposent pas toutes des critères compétitifs comme la technologie, l'innovation, la qualité totale, la satisfaction des clients.

***Méthodologie de l'étude :******définition des outils et méthodes utilisées:***

- On a travaillé avec la méthode du questionnaire inspiré par les chapitres théorique, il est divisé en quatre dimensions suivant les quatre sections précédentes, afin de nous aider à faire un diagnostic des différents aspects de l'entreprise enquêtée.
- On a mené des entretiens avec les personnels de l'entreprise : le Directeur Générale, le Directeur des Ressources Humaines, la Dirctrice des ventes, le Directeur Commerciale & Marketing, le Directeur de la production, les laborentains, l'agréeur, les personnels industrielles.
- On a analysé toutes les informations et les déclarations faites par les personnels de l'entreprise.
- On a mené une enquête à travers un questionnaire auprès des clients et les concurrents directs de l'entreprise au niveau de mostaganem, afin de voir la position de l'organisation dans le marché.

**Partie préliminaire : Les caractéristiques du marché nationale de blé en Algérie :**

**- Introduction :**

Le secteur des céréales occupe une place très importante dans l'économie algérienne car l'Algérie appartient au groupe des plus gros importateurs de blé dans le monde, où elle est classée à la sixième place. En effet, les céréales et leurs dérivés constituent l'épine dorsale du système alimentaire algérien. A titre indicatif, la quantité des blés importée pour la saison 2005/2006 a atteint 5,5 millions de tonnes pour une facture de 510 millions de dollars US.<sup>426</sup> L'Algérie se situe ainsi au premier rang mondial pour la consommation de blé avec plus de 200 kg en 2003, l'Egypte se situant à 131 kg et la France à 98.

**Tableau n°14 : Consommation par tête de blé dans quelques pays, 1961-2003** U : KG

Années Pays	1961	1970	1980	1990	2000	2003	Var. 1961-2003
Algérie	110	120	182	193	190	201	82%
Tunisie	146	153	195	205	202	194	33%
Maroc	130	129	153	180	172	179	38%
Italie	162	176	173	149	150	152	-6%
Égypte	791	87	125	148	136	131	65%
France	26	97	96	92	97	98	-22%
Monde	55	57	65	70	68	67	22%

**Source :** Rym Kellou, « *Analyse du marché algérien du blé dur et les opportunités d'exportation pour les céréaliers français* », Thèse de Master of Science du CIHEAM – IAMM n° 93, Institut agronomique Méditerranéen de Montpellier France, 2008, p.34.

On note que la consommation par tête est en augmentation constante sur la période 1961-2003 dans les pays du sud de la Méditerranée. La consommation totale connaît une progression encore plus importante du fait de la démographie dans les pays du Maghreb. En Algérie, on est ainsi passé de 1,2 MT en 1961 à 6,4 MT en 2003 (+ 427%).

**• La production du blé en Algérie :**

La production des céréales en Algérie présente une caractéristique fondamentale depuis l'indépendance à travers l'extrême variabilité du volume des récoltes.

Cette particularité témoigne d'une maîtrise insuffisante de cette culture et de l'indice des aléas climatiques. On peut facilement prédire que La production de blé ne pourrait satisfaire la

<sup>426</sup> Rym Kellou, op.cit, p.34.

demande d'une population qui dépasse actuellement 32 millions d'habitants et qui est potentiellement et traditionnellement consommatrice de ce produit. A titre indicatif, la production du blé pour la campagne 2004/2005 a été de l'ordre de 2 600 000 (MT) alors que la demande annuelle dépasse largement les 6 000 000 MT.

- ***Les importations en blé :***

Les importations jouent un rôle clé dans l'approvisionnement du marché national des céréales. Les très faibles progrès enregistrés par la production domestique de grains condamneront l'Etat à rechercher les moyens d'une gestion rationnelle des approvisionnements à l'extérieur, adaptés aux ressources budgétaires du moment, mais offrant une garantie contre les risques de pénurie, toujours vécus sur le mode dramatique.

La production nationale ne contribue qu'à 20% de la consommation humaine, donc la différence est comblée par les importations qui peuvent occuper pour certaines années 80% des disponibilités nationales.

- ***Intervention de l'OAIC dans la régulation du marché de blé :***

*L'O.A.I.C :* L'Office Interprofessionnel des Céréales est un organisme public à caractère administratifs et commercial. Il est chargé d'assurer l'ajustement entre la production nationale et les besoins de la population en céréale et en légumes secs. Son rôle essentiel est d'organiser et de réguler le marché national d'une part, et d'assurer la réception et le stockage des céréales et des légumes secs importés d'autre part.<sup>427</sup>

Les blés sont essentiellement destinés aux industries de transformation (ERIAD<sup>B</sup> et privés)

Qui les transforment en semoule, farine et autres dérivés ;

Les différents moulins relevant des ERIAD sont répartis géographiquement de manière à couvrir l'ensemble du territoire national. Néanmoins, plusieurs moulins (semoulerie et minoterie) sont à l'arrêt depuis quelques années, les causes de cet arrêt sont variés : forte concurrence du secteur privé, concurrence des produits finis issus de l'importation.

- ***La configuration du secteur privé :***

Le secteur privé de la transformation céréalière est de création récente. Son existence remonte à 1997.

---

<sup>427</sup> Rym Kellou, op.cit, p.54.

<sup>B</sup> ERIAD : Entreprise Régionale des Industries Alimentaires et Dérivés.

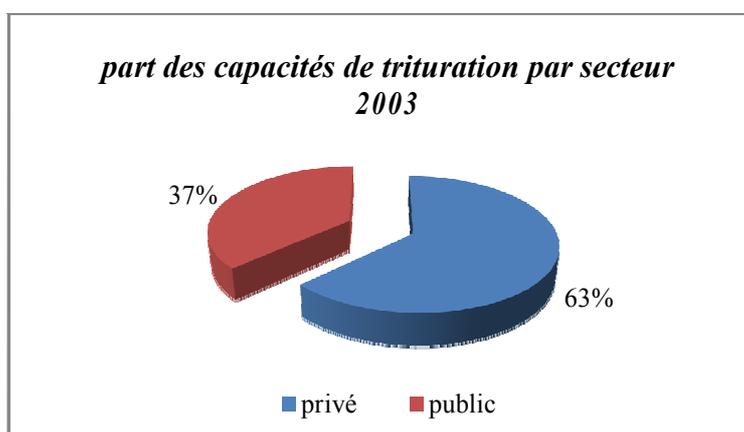
**Tableau n°15 : Capacité de trituration dans les principales wilayas**

U: Q/J

Wilaya	Annaba	Oran	Sétif	Ouargla	Tizi-Ouzou	B.B.A
Capacité secteur public	2 400	2 890	6 800	3 000	7 200	9 400
Capacité secteur privé	8 310	8 140	17 200	4 810	5 560	15 800

Source: Rym Kellou, op.cit, p.63.

**Graphique n° 1 : Capacités de trituration par secteur**



Source: Rym Kellou, op.cit, p.65.

• **L'évolution de l'activité ces dernières années :**

- **La production du blé en Algérie ces dernières années :**

Selon les chiffres avancés par le centre d'Information et des Statistiques des services des Douanes algériennes, une baisse de la facture de l'importation a notamment été enregistrée qui a passé de 3.19 milliards en 2008, jusqu'à 1,83 milliards de dollars en 2009, enregistrant ainsi une baisse Estimée à 136 milliards de dollars. Les spécialistes ont expliqué cette baisse d'importation par l'augmentation de la production nationale, l'an dernier, en grains, qui a battu les records par 6.2 Millions de tonnes, dont 3.56 millions de tonnes de blé.

En dépit de la baisse de la facture de l'importation nationale en blé, l'Algérie reste, toutefois, le pays qui importe le plus ce produit. Elle a été classée en quatrième position dans la liste des Pays importateurs de ce produit essentiel.

La France est le premier fournisseur de ce produit à l'Algérie, que ce soit le blé dur ou tendre. Selon les statistiques des Douanes, une enveloppe estimée à 879 millions de dollars a été allouée à l'importation de 3.24 millions de tonnes de blé tendre. Pour ce qui est du blé dur, la France a été classé le deuxième fournisseur de l'Algérie, qui a dépensé l'équivalent de 255

Millions de dollars pour importer plus de 477 mille tonnes de blé dur. Les autres quantités de blé dur ou tendre ont été importées de différents pays, notamment des Etats-Unis, d'Italie, de Pologne, d'Allemagne, de Suède, l'Ukraine et de la Russie Fédérale. La baisse des prix du blé dans les marchés internationaux permettra une stabilité des prix des autres produits fabriqués à base de blé. Elle permettra, également, de réduire la pression sur Les autorités qui subventionnent directement ces produits.<sup>428</sup>

- ***L'excédent de blé en Algérie en 2010 :***

Environ 600.000 tonnes de blé, l'équivalent de 5 mois de consommation des algériens, sont stockés par l'OAIC. Une situation inédite pour la plus grande filière du secteur agricole algérien. Ces dernières années, l'Algérie ne produisait pas assez de blé, cette année elle en produit trop, et les industriels préfèrent se fournir ailleurs. La principale raison avancée par ces industriels – même s'il ne faut pas faire de généralités – la mauvaise qualité du blé produit en Algérie. Il y aurait, selon le journal El Watan, des impuretés, des mauvaises herbes et une mauvaise maîtrise des techniques de moisson. Résultat, les consommateurs algériens se plaignent de ce qu'ils mangent à base de ce blé et les professionnels préfèrent en acheter dans D'autres pays.

Alors pour écouler ces stocks d'invendus au niveau national, le ministère algérien s'est emparé du problème. Pour la première fois, les producteurs de blé et les industriels en Algérie se sont réunis cette semaine. Industriels qui ont jusqu'à fin mars pour exprimer leurs besoins au blé algérien sous peine, selon le quotidien d'Oran, de n'être plus fournis par l'OAIC si un jour les prix du blé au niveau mondial augmentaient.<sup>429</sup>

---

<sup>428</sup> Journal de Liberté, écrit par Nassim, 29/10/2008, p. 39.

<sup>429</sup> R. Maghari, (*L'OAIC se préoccupe des excédents de blé Algérien*), le 20 mars 2010, [maghrebinfo.actu-monde.com/archives/article7802.html](http://maghrebinfo.actu-monde.com/archives/article7802.html), consulté le 25/06/2010.

**Présentation du Groupe Industriel METIDJI :**

A été fondé par Monsieur Hocine Mansour METIDJI qui s'est lancé dans les années quatre vingt dix dans le secteur céréalier, en créant une société de négoce international dans le domaine de l'agroalimentaire : *le Comptoir du Maghreb*. Grâce à une gestion rigoureuse et un suivi très rapproché des marchés mondiaux, cette société devient, en quelques années, un partenaire incontournable de l'industrie agroalimentaire en Algérie mais également à l'étranger.

Par la suite, le Groupe METIDJI se renforce encore plus et investit dans le domaine de la technologie de transformation des céréales, *en édifiant en 2001, à Mostaganem, une nouvelle entreprise : « les Grands Moulins du Dahra »*. Cet imposant complexe meunier, doté d'une minoterie-semoulerie de dernière génération, offre une capacité de transformation très importante, ses produits, d'une qualité irréprochable couplée à des coûts de production très compétitifs, en font aujourd'hui un des complexes agroalimentaires les plus importants du pays.

Au début de l'année 2005, le Groupe METIDJI entre dans une nouvelle phase d'expansion et acquiert, après de longues négociations, deux ex-filiales publiques relevant du Groupe ERIAD - SBA : *l'Amidonnerie de Maghnia et les Moulins de Sig* ; ce dans le cadre de la privatisation totale des entreprises publiques économiques décidée par les pouvoirs publics. L'Amidonnerie de Maghnia, spécialisée dans la transformation du maïs en ses dérivés essentiels, est considérée comme étant un complexe unique en son genre en Algérie. *Les Moulins de Sig*, dotés d'une minoterie, d'une semoulerie et de batteries de silos offrant une capacité de stockage très importante, constituent un atout considérable pour le Groupe METIDJI qui souhaite couvrir très rapidement tous les besoins de l'ouest algérien en céréales Et leurs dérivés.

Fruit d'un labeur acharné de plusieurs décennies associé à d'énormes investissements, aussi bien en termes d'équipements de production que de ressources humaines, le Groupe METIDJI confirme, jour après jour, sa position de leader dans le domaine de l'industrie de transformation des céréales en Algérie.<sup>430</sup>

---

<sup>430</sup> [www.groupe-metidji.com/groupemetidji.php?...](http://www.groupe-metidji.com/groupemetidji.php?...)



### **Présentation des Grand Moulin du Dahra :**

Situés dans l'ouest Algérien, dans la région de Mostaganem, les Grands Moulins du Dahra représentent aujourd'hui l'un des pôles les plus importants de l'industrie agro-alimentaire en Algérie.

Fruit d'une tradition de plusieurs générations dans le domaine de la culture du blé, cette entreprise se distingue par son attachement à la qualité "biologique" de ses matières premières ainsi qu'au respect absolu de l'environnement tout au long du processus de transformation des blés.

Les Grand Moulins Dahra se situent sur littoral de Mostaganem plus exactement à la Salamandre à proximité du chemin de fer en face de la route n°:11 dans la zone industrielle, elle occupe une superficie estimée à 5500 m<sup>2</sup> dont 5000 m<sup>2</sup> représente les bâtiments constitué de : siège de Metidji Holding qui est chargé de diriger toutes les entreprises du groupe, la Direction Générale des GMD<sup>A</sup>, le siège de l'entreprise Metidji Transport Marchandises<sup>A</sup>, le siège de l'entreprise MINUTS Céréales Petits Déjeunés.

Les Grands Moulins du Dahra emploient aujourd'hui plus d'une centaine de personnes dirigées par un staff pluridisciplinaire, d'un dynamisme et d'une compétence avérés. Avec une production axée pour l'instant sur les farines et les semoules, les Grands Moulins du Dahra couvrent actuellement une grande partie des besoins de l'ouest du pays.

Outre sa vocation de producteur de dérivés des céréales, l'entreprise contribue, d'une part à pouvoir la wilaya de Mostaganem en ressources – le biais de la fiscalité – et joue d'autre part, un rôle en matière d'emplois dans cette région.

Forts d'une réussite éclatante de leurs produits sur le marché, les Grands Moulins du Dahra ambitionnent de devenir leader sur le marché national puis à moyen terme d'exporter leurs produits vers les pays d'Afrique.

---

<sup>A</sup> GMD : Grands Moulins du Dahra

**Section n° 1 : L'Identification de L'Entreprise :**

▪ **Informations générales :**

La SPA GRAND MOULIN DAHRA MOSTA, appartenant aux groupes METIDJI est une société par actions, activant dans l'industrie agroalimentaire.

Son secteur d'activité est la transformation des céréales.

Ses principaux produits sont : la semoule, la farine, le couscous et les issues de meuneries.

De par son implantation stratégique et ses importantes capacités de production et de stockage, la SPA GRAND MOULINS DAHRA MOSTA détient une part considérable du marché algérien et notamment celui de la région ouest malgré la concurrence.<sup>431</sup>

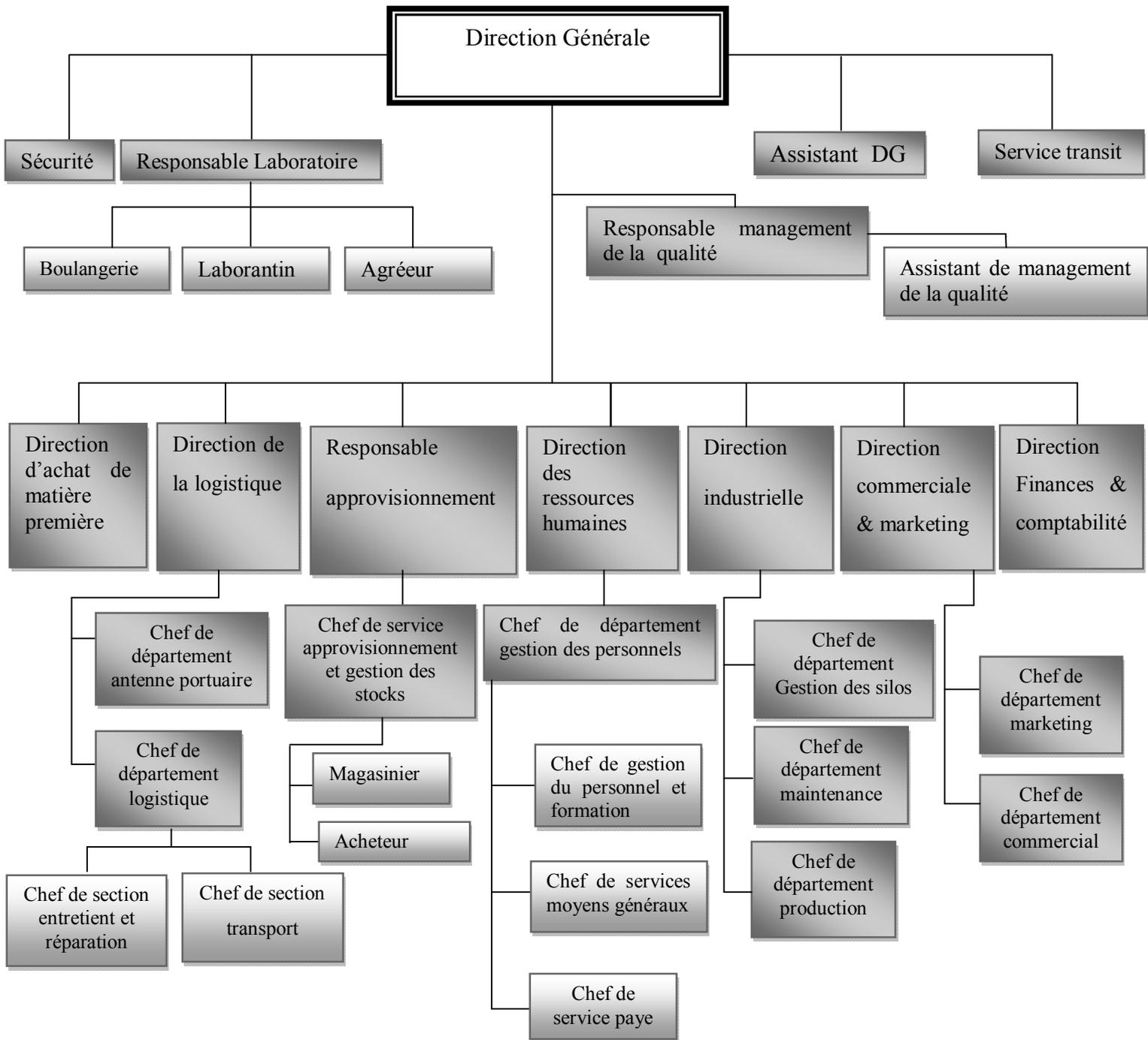
**Tableau n° 16 : Les données clé de l'entreprise**

• Raison sociale :	• Les Grands Moulins du Dahra-GMD Mostaganem.
• Date de création :	• Semoulerie /minoterie : 2002. • Couscouserie : 2007.
• Nature juridique :	• SPA.
• Capitale sociale :	• 3 959 660 000 DA.
• President Directeur General de SPA Metidji :	• M. HOCINE METIDJI.
• Adresse et siège social :	• Zone industrielle, route de la Salamandre, Mazagran, Mostaganem, 27000 Algérie. • Téléphone : (+213) 45 30 80 80. • Faxe : (+213) 45 30 81 81. • Adresse e-mail : gmd@groupe- metidji.com. • Adresse de votre site web : www.groupe- metidji.com. • Dirigeant : Mr. MEZOUAR Mohamed, Directeur Général.

**Source :** Etabli par nous-mêmes à partir des résultats de l'enquête (2010).

<sup>431</sup> Bulletin d'information interne semestriel édité par la SPA GRAND MOULIN DAHRA MOSTA, p.1.

**Schéma n° (4-1) : Organigramme Générale de la SPA Grand Moulins Dahra**



**Source :** fournis par le Directeur Générale des Grand Moulin de Dahra (2010).

▪ **Type de l'entreprise :**

• Les Grand Moulin de Dahra est une entreprise industrielle, qui dispose d'un potentiel matériel de différentes origines :

- 01 semoulerie BUHLER (Suisse).
- 02 minoteries BUHLER (Suisse).
- 01 Couscousserie AFREM (France).

• **Le nom du produit :** SAFINA

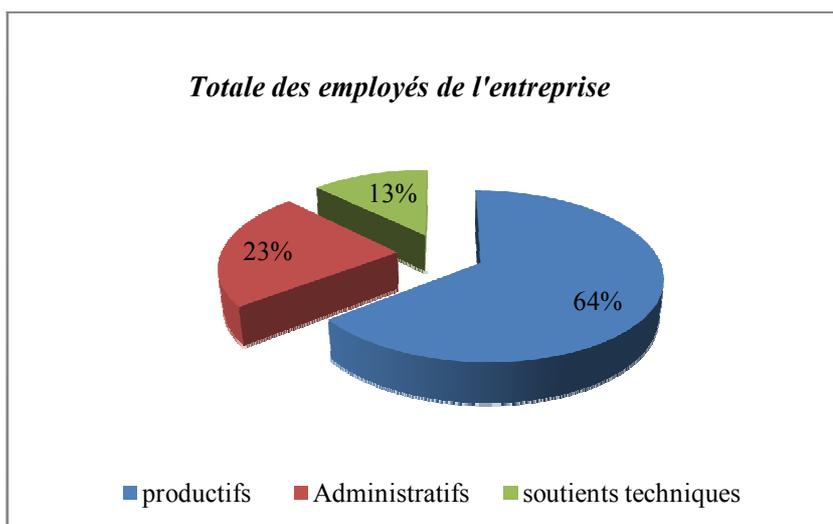
• **L'effectif de l'entreprise :**

D'après les résultats obtenus à travers nos entretiens, nous pouvons avancer que les GMD disposent d'un potentiel personnels estimé de 310 employés réparti selon les fonctions comme ainsi :

- 200 Productif
- 71 Administratif
- 39 Soutient technique

Qu'on peut présenter par le graphique suivant :

**Graphique n° 2: Répartition des employés des GMD par Tache**



**Source :** Etabli par nous-mêmes à partir des résultats de l'enquête (2010).

Du graphique ci-dessus, nous remarquerons que la majorité des employés sont productifs par rapport aux nombre des administratifs et aux soutient technique, et c'est-à-cause de la nature de l'activité de l'entreprise qui a besoins plus des personnels productifs.

**▪ Activité de l'entreprise :**

les GMD est une entreprise, qui agit dans le secteur agroalimentaire, spécialisée dans la trituration de blé dure et de blé tendre, dont la production de la semoule et la farine, elle est s'est lancée après dans la production du couscous.

Il y a lieu de préciser que l'activité couscous est plus ou moins récente par rapport aux autres activités citées. En effet, l'achat du couscous industriel par les ménages algériens est considéré comme une habitude récente, car ce produit est habituellement conçu d'une manière traditionnelle dans les foyers.

Mais ces dernières années, sa demande sur le marché est plus importante, c'est pour cette raison que de plus en plus d'entreprises se lancent dans la fabrication du couscous et d'autres produits traditionnels.

**- Les capacités de production :****⇒ La farine :**

Les capacités de production varient selon la demande, en ce qui concerne la farine panifiable, les GMD ont une demande considérable par rapport aux autres gammes de farine qui changent d'une période à l'autre. Et en général la capacité de production de la farine est de : 4800 quintaux /j.

⇒ **La semoule** : la capacité de production de la semoule arrive à 1090 quintaux /j.

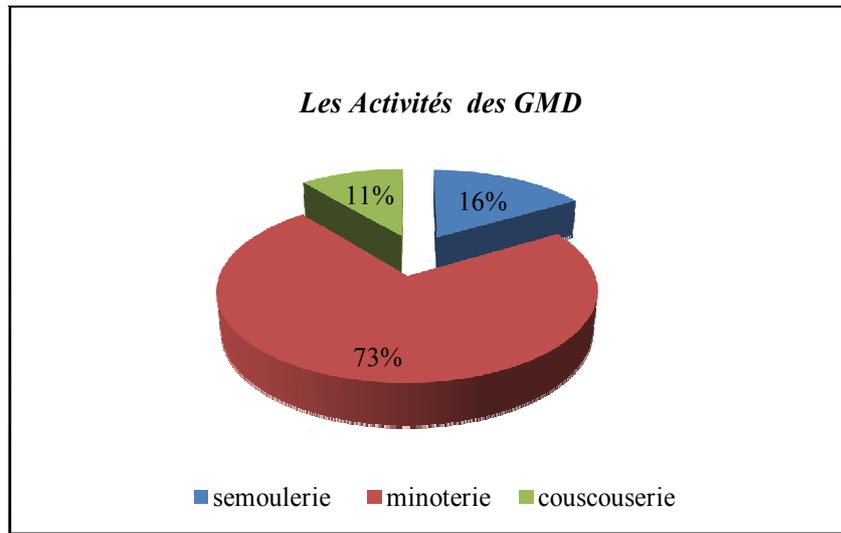
⇒ **Le couscous** : Il ya une demande appréciable pour le couscous moyen, en comparaison avec le couscous gros et fin. La capacité de production est estimé comme ainsi : 720 quintaux/j.

**Tableau n°17 : Répartition des activités des GMD selon la capacité de Production**

<b>Activités</b>	<b>semoulerie</b>	<b>Minoterie</b>	<b>Couscouserie</b>
Capacité de production	1 090 quintaux /j	4 800 quintaux /j	720 quintaux /j

**Source :** Etabli par nous-mêmes à partir des résultats de l'enquête (2010).

**Graphique n° 3 : Répartition des activités des GMD selon la capacité de Production**



**Source :** Etabli par nous-mêmes à partir des résultats de l'enquête (2010).

Nous constatons d'après le tableau 3 et le graphique 3, que la capacité de production de la minoterie détient la plus grande quantité de production des G.M.D avec un pourcentage de 73%, et vient ensuite dans la deuxième place la semoulerie avec un pourcentage de 16% , et la couscouserie avec 11%. Il ya un écart important entre la capacité de production par la minoterie et de la semoulerie malgré que, ses deux activités sont de la même date de création. Et on peut la remarquer par la présence cruciale de la farine dans le marché par rapport à la semoule et le couscous.

**- Capacité de stockage :**

Les GMD dispose d'une capacité de stockage estimé de 260 000 quintaux. Il y a lieu d'ajouter que les docks silos de stockage sont métalliques comme le montre l'image ci-dessous.

**Figure n° 1 : Les silos de stockage des G.M.D**



**Source :** Document interne des GMD, enquête 2010.

**▪ Les Produits de l'entreprise :**

Les produits des Grands Moulins du Dahra sont issus d'un processus de fabrication répondant aux normes internationales actuellement en vigueur. Ils offrent aujourd'hui au consommateur un large éventail répondant à ses besoins en céréales. Ces produits comptent :

**I. La farine :**

- Les farines panifiables (pour les boulangers)
- Les farines pour biscuits
- Les farines supérieures (pour les ménagères)

**II. La semoule :**

- La semoule supérieure grosse
- La semoule supérieure moyenne
- La semoule supérieure fine
- La semoule courante "SSS F"
- La semoule courante "1ère catégorie"
- Les issues de meunerie : le son

**III. Le couscous :**

- Couscous gros
- Couscous moyen
- Couscous fin.

**Section n° 2 : Le Diagnostic Externe de L'Entreprise :****1. L'analyse de l'environnement externe des Grand Moulin de Dahra :****➤ L'analyse du macro-environnement de l'entreprise :****☞ L'analyse PESTEL :**

En ce qui concerne l'environnement PESTEL, l'environnement l'égal a son impact sur les G.M.D par l'Etat, qui a son pouvoir de régulation des prix, car elle a fixé le prix de la farine à 2000 DA et de la semoule à 3500 DA dans le marché, donc les G.M.D ont intérêt à ne pas dépasser ces prix.

↪ ***Les manœuvres stratégiques adoptés par les GMD<sup>A</sup> pour faire face aux évolutions de l'environnement :***

L'environnement a un grand impact sur les G.M.D et pour que les G.M.D soit à l'écoute constante de son environnement, elle a une politique rigoureuse apte de suivre son produit dans le marché et connaître les perturbations externe, et d'avoir une bonne position nationale, et cette politique se présente comme suit :

Les G.M.D ont actuellement 38 distributeurs au niveau national et chaque région (Est, Ouest, Nord, Sud) a un responsable qui est chargé de diriger les distributeurs de chaque région. chaque distributeur a ses propres vendeurs, ses techniciens en panification, le rôle des vendeurs c'est de livrer la marchandise au grossistes et en suite au détaillants, et le rôle du technicien de panification c'est de veiller à régler tous les problèmes des boulangers qui ont des difficultés avec le produit Safina Farine et de proposer des solutions, et ces distributeurs ont leurs propres camions de transport , ils travaillent exclusivement avec les G.M.D, ainsi chaque wilaya a un superviseur c'est lui qui est chargé d'étudier le marché , et d'évaluer l'état de la concurrence et de s'informer sur l'état des prix, et c'est à lui de prévenir la situation du marché et d'être à l'écoute en permanence des clients. Une fois que les informations sur le marché et les clients sont collectées, ils vont la transmettre au Directeur Commerciale du groupe Metidji, et faire une réunion avec : le PDG « Metidji », le DG du groupe Metidji, le DG du G.M.D, le Directeur Commerciale du groupe Metidji, les régionaux, les superviseurs et l'Administratrice des ventes dans le but de traiter les informations collectées par les superviseurs et trouver des solutions s'il ya des problèmes qui peuvent menacer les produits des G.M.D.

***2. L'analyse de l'industrie de l'entreprise :***

➤ ***Analyse de la concurrence par le modèle des 5 forces de Porter :***

• ***Analyse du pouvoir de négociation des clients :***

Les clients des G.M.D sont au premier lieu les distributeurs qui sont situés dans la majorité des wilayas de l'Algérie, ces distributeur ont pour rôle de vendre les produits des G.M.D : la farine, la semoule et le couscous aux grossistes, aux détaillants, aux Boulangers, aux pâtisseries, et en second lieu les moulins qui achètent la farine amélioré pour corriger leur qualité de farine, les petits moulins, les éleveurs pour l'aliment de bétail. Les clients n'ont pas un pouvoir de négociation sur les G.M.D, car au premier lieu c'est l'Etat

---

<sup>A</sup> GMD : Grand Moulin Dahra

qui fixe les prix, et en second lieu c'est suivant l'offre et la demande, les prix de la concurrence, l'état du marché en générale, que les prix vont être fixés.

- ***L'identification des clients stratégiques des GMD :***

Les clients stratégiques des G.M.D sont les distributeurs parce que c'est eux qui ont le grand poids dans les ventes des produits des G.M.D. Et l'entreprise de leur côté leur donnent des remises pour chaque commande avec des prix raisonnables, mais avec des conditions strictes à propos des prix, qui sont fixés à l'avance par les G.M.D pour les grossistes et les détaillants... et les autres clients. Les clients des G.M.D sont en augmentation constante que ce soit en semoule et farine ou en couscous, car le nombre des distributeurs était 28, il est augmenté pour 38 distributeurs en Algérie et ça malgré la concurrence.<sup>432</sup>

• ***Analyse des produits de substitution :***

Non, il n'existe pas des produits de substitution, car les produits des G.M.D la semoule, la farine sont des produits de base et le couscous est un produit traditionnel que les clients ne peuvent pas les remplacer par d'autres produits, et même si on trouve des produits qui peuvent substituer les produits des G.M.D comme les céréales (céréales petit déjeuner) au lieu du pain ou du gâteau (semoule, farine), le pouvoir d'achat de consommateur ne permet pas de l'acheter, car la farine reste toujours la moins cher par rapport à d'autres produits de substitution.

• ***Analyse de l'intensité concurrentielle :***

L'entreprise est bien positionnée par rapport à la farine et la semoule, qui n'est pas le cas pour le couscous, car devant la diversité et la forte qualité des produits concurrentes, le couscous SAFINA n'a pas le même positionnement. Donc, suivant ce positionnement on peut tirer en conséquence que l'intensité concurrentielle de la semoule et de la farine est moyenne mais en ce qui concerne le couscous elle est forte dans le marché.

- ***Analyse qualitative et quantitative des concurrents des GMD :***

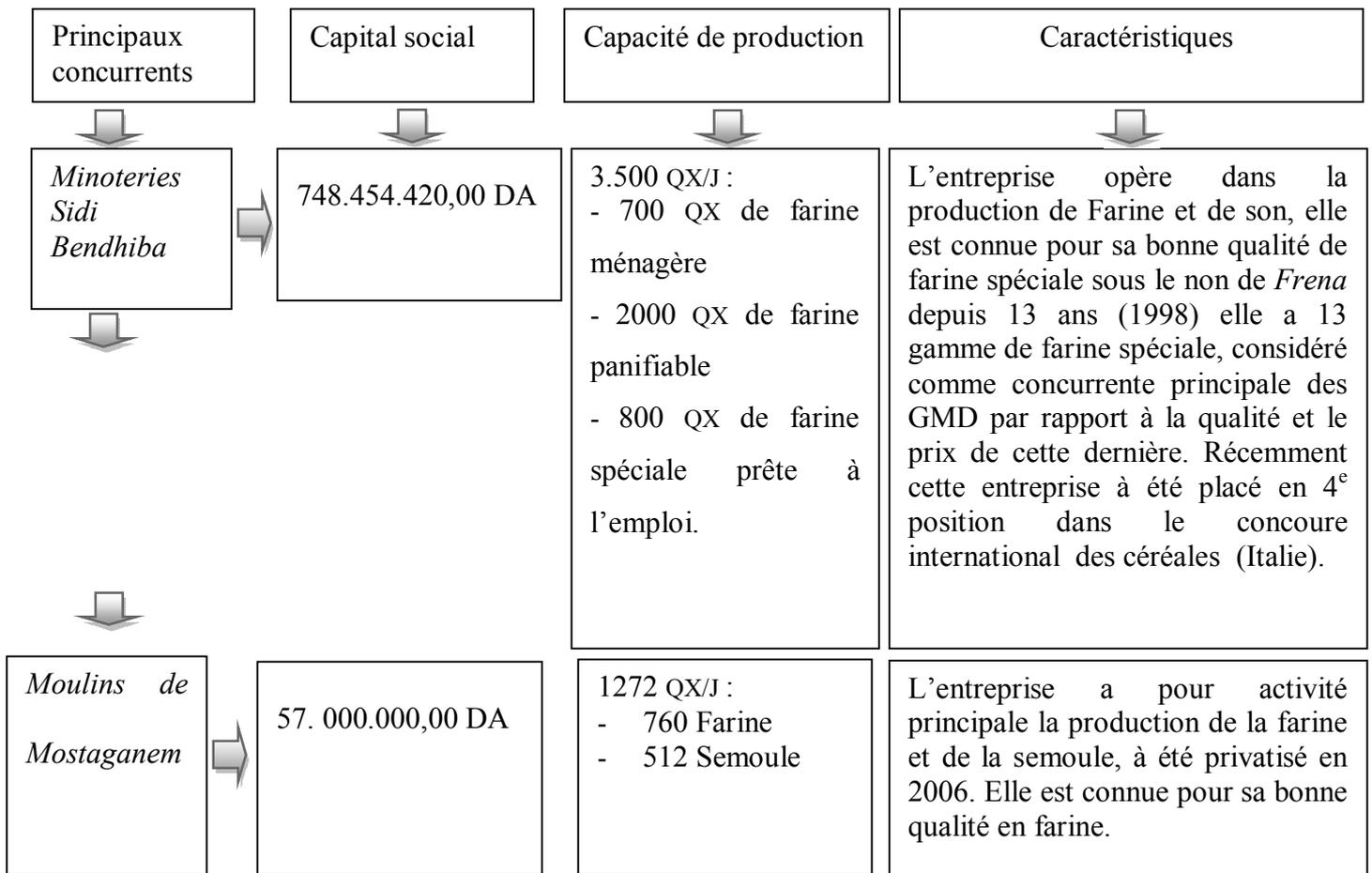
***1. Farine et Semoule :***

Les concurrents de l'entreprise sont nombreux, mais on n'a limité notre champ pour analyser les concurrents directs de l'entreprise au niveau de Mostaganem qui sont : les Minoteries Sidi Bendhiba, et les Moulins de Mostaganem présentés dans le schéma suivant :

---

<sup>432</sup> Informations fournis par la directrice des ventes des G.M.D

**Schéma n° (4-2) : Analyse des concurrents direct des G.M.D**



**Source :** Etabli par nous-mêmes à partir des résultats de l'enquête (2010).

**- Analyse de la demande :**

**1. Farine et Semoule :**

☞ vis-à-vis des boulangers :

- Les produits utilisés :

D'après notre enquête, les boulangers utilisent les marques de farine suivantes :

SAFINA, Fréna de Sidi Bendhiba, Amira, Ahlem.

Mais ils utilisent beaucoup et souvent la Farine SAFINA des Grand Moulin Dahra.

- Les raisons d'utilisation :

Les raisons qui ont amenés les boulangers à choisir le produit SAFINA des GMD sont multiples :

- D'abord la stabilité de la qualité (toujours le même produit, la même odeur, le même résultat, la même couleur) ;
- le respect du poids ;

- la diversification des gammes;
- le respect des délais d'approvisionnement ;
- la livraison à domicile.

☞ *vis-à-vis des grossistes:*

La majorité des grossistes interrogés ont affirmé que la farine SAFINA est la plus demandé par les consommateurs.

## **2. Couscous :**

### **- Analyse des concurrents des Grand Moulin Dahra :**

Les concurrents des GMD en couscous sont nombreux on peut citer :

Amor Benamor, SIM, MAMA, Labelle, LARA, Rivoca, Mahbouba, Lahlou.

### **- Analyse de la demande:**

☞ *vis-à-vis des grossistes et les détaillants :*

D'après les grossistes et les détaillants le produit couscous SAFINA n'a pas le même positionnement que la farine SAFINA, d'après notre analyse c'est le produits Amor Benamor qui est trot demandé par les clients, et ensuite vient le couscous SIM, et le couscous MAMA, et après vient le couscous SAFINA en 4<sup>e</sup> position et les autres marques viennent après.

☞ *Les raison de cette position en couscous :*

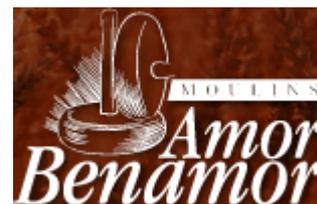
D'abord l'arrivé de couscous Amor Benamor a changé les règles du jeu, car il a une bonne qualité et un bon emballage attractif, même si il est un peu cher par rapport aux produits des concurrents mais les consommateurs préfèrent toujours l'acheter, ensuite vient le couscous SIM et le couscous MAMA qui sont les produit les plus connue et réputés en niveaux national. Le couscous SAFINA malgré sa bonne qualité par rapport aux couscous SIM et MAMA, mais il est nouveau sur le marché (2007) et il n'est pas connu par le consommateur. Cependant il ne peut pas concurrencer la qualité de couscous Amor Benamor.

### **• Analyse du pouvoir de négociation des fournisseurs des GMD :**

L'entreprise a deux types de fournisseurs externe et interne. L'approvisionnement interne se fait par l'Etat c'est-a-dire l'O.A.I.C, ici les G.M.D ont aucun pouvoir de négociation au contraire c'est l'Etat qui détient le pouvoir de négociation, et ça malgré la mauvaise qualité des matières premières fourni. L'approvisionnement externe se fait par différentes pays tel que : la France, Canada, la Belgique, ...etc. Ici les G.M.D ont un pouvoir de négociation. La qualité des matières premières importés est supérieur à celles fourni par l'O.A.I.C. malgré que le prix de l'O.A.I. est inférieur a celui de l'importation mais les G.M.D préfère acheter des matières premières plus cher avec une meilleure qualité que

d'acheter des matières premières avec des prix raisonnables mais de mauvaises qualités, car la réussite des G.M.D est fondée sur la qualité de ses produits, et la production avec la mauvaise qualité des matières premières va dégrader la qualité des produits de l'entreprise qui est la source de la satisfaction de ses clients.

- **Analyse de La menace des nouveaux concurrents :**



Les Moulins Amor Benamor est un nouveau entrant dans le marché, qui menace les produits des G.M.D, implanté dans la zone industrielle d'El-Fedjoudj dans la wilaya de Guelma à l'est d'Alger. Les Moulins Amor BENAMOR ont pour activité principale la transformation du blé dur en divers types de semoule, de farine et même les issues de meunerie comme le son par exemple. Actuellement Ils produisent également le couscous, et les divers types des pâtes. Le groupe assure, 10% des besoins nationaux en céréales là encore, les performances du groupe sont indéniables. La production de la semoule est passée de 32 012 t en 2002 à 116 312 t en 2009. Idem pour les pâtes, en passant de 1932 t en 2002 pour atteindre 8888 t en 2009. La production de la farine s'élevait à 51 808 t en 2009, contre 17 312 t. Pour les projets à venir, les frères Benamor prévoient la réalisation d'un moulin à blé tendre de 500 t /jour, d'un autre à blé dur d'une capacité de 400 t/jour, d'une fabrique de pâtes alimentaires et d'aliment de bétail.<sup>433</sup> Sa stratégie est fondée sur la différenciation du produit, car ils ont un produit avec une couleur attractive, et avec un emballage unique et séduisant, son but est d'attirer le plus grand possible de client et les séduire afin d'acheter ses produits. Et actuellement les produits Amor Benamor sont placés dans la première position par le couscous et les pâtes malgré que ses prix sont supérieurs à d'autres offres concurrentes notamment les produits des G.M.D et cette réussite est obtenue grâce à la nouveauté de ses offres qui est distincte aux produits habituels dans le marché. Face à ce risque qui menace les produits des G.M.D, l'entreprise devra orienter plus d'effort vers le développement du couscous afin d'améliorer sa qualité et d'essayer d'adopter de nouvelles stratégies pour rendre son produit plus attractif qui consiste dans une première étape d'essayer de changer l'emballage du produit par un autre plus attrayant.

---

<sup>433</sup> [www.elwatan.com/Tomate-industrielle-Le-groupe](http://www.elwatan.com/Tomate-industrielle-Le-groupe)

**Synthèse générale :**

En ce qui concerne la farine et la semoule, on peut dire que l'entreprise GMD est leader sur le marché, mais par rapport au couscous elle est suiveur. D'un côté les Moulin Sidi Bendhiba dispose d'une bonne qualité de farine mais ils ont des problèmes par rapport aux délais d'approvisionnement, causé par l'insuffisance de capacité de production, et d'après notre enquête, l'entreprise conte accroître leurs capacités de production et comblé ce manque.

Et d'un autre côté l'entreprise Amor Benamor conte pour l'année 2011 de faire la trituration de blé tendre qui va être un concurrent menaçant pour les G.M.D dans les années à venir. Donc face à ses conditions, les GMD sont amenés à garder et préserver leurs positions en farine et de maintenir et développer leurs positions en couscous.

- **Analyse du pouvoir de l'Etat :**

L'Etat exerce un pouvoir sur les G.M.D, par l'approvisionnement, par la fixation des prix. Mais elle ne fait aucune distinction entre les G.M.D et les ERIAD.

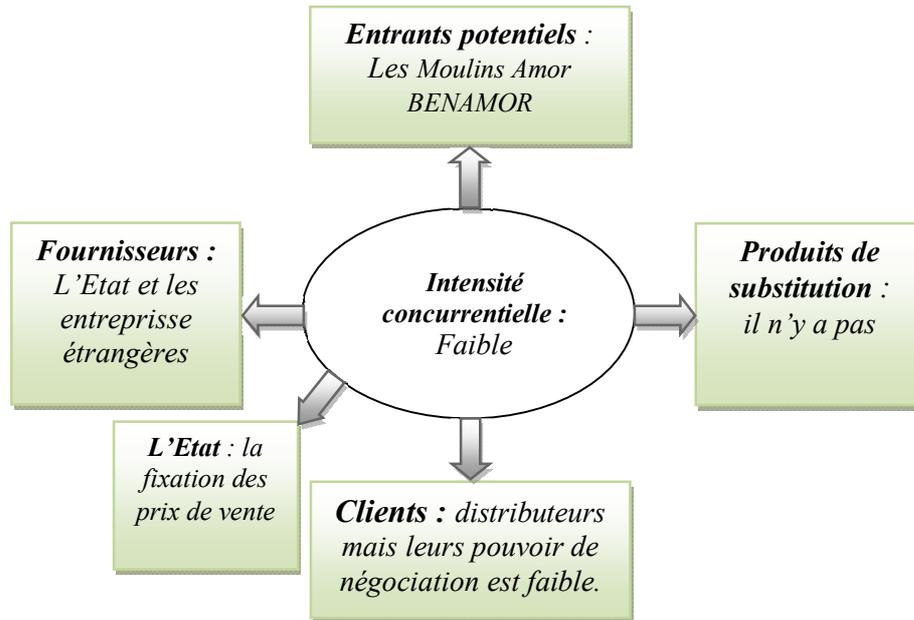
**Tableau n° 18 : Le classement des forces concurrentielles suivant les DAS<sup>A</sup> des GMD**

<b>Farine, Semoule</b>	<b>Couscous</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Entrants potentiels (3)</li> <li>☞ Fournisseurs (2)</li> <li>☞ Intensité concurrentiel (1)</li> <li>☞ Clients(4)</li> <li>☞ Produits de substitution (6)</li> <li>☞ L'état(5)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Entrants potentiels (2)</li> <li>☞ Fournisseurs (3)</li> <li>☞ Intensité concurrentiel (1)</li> <li>☞ Clients(4)</li> <li>☞ Produits de substitution (6)</li> <li>☞ L'état(5)</li> </ul>

**Source :** Etabli par nous-mêmes à partir des résultats de l'enquête (2010).

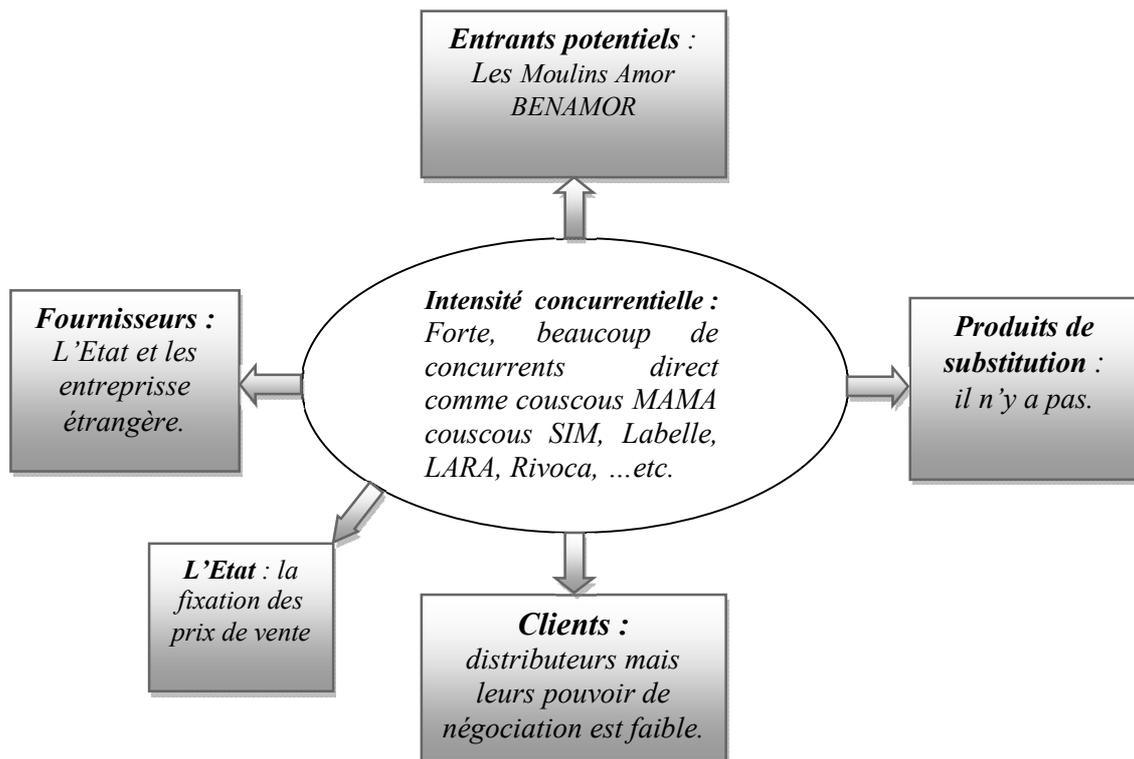
<sup>A</sup> DAS : Domaine d'Activité Stratégique

**Schéma n° (4-3) : La présentation des forces concurrentielles qui agissent sur les GMD par rapport à la farine et la semoule**



Source : Etabli par nous-mêmes à partir des résultats de l'enquête (2010).

**Schéma n° (4-4) : La présentation des forces concurrentielles qui agissent sur les GMD par rapport au couscous**



Source : Etabli par nous-mêmes à partir des résultats de l'enquête (2010).

**Section n° 3: Le Diagnostic Interne de l'Entreprise :****▪ Le métier de l'entreprise :**

Le métier principal des G.M.D est la transformation du blé dure en divers types de semoule, et de la transformation du blé tendre en divers type de farine.

**▪ Les objectifs de la S.P.A Grand Moulin Dahra Mostaganem :**

- Améliorer en permanence l'écoute de ses clients et analyser leurs besoins ;
- être le leader sur le marché national ;
- augmenter sa part de marché ;
- Favoriser plus le développement du partenariat commercial ;
- Optimiser une politique partenariat avec ses fournisseurs ;
- Assurer en continuité la compétitivité du marché par la maîtrise des couts, des délais et de la qualité de ses produits ;
- Développer en permanence les compétences de son personnel par la formation et favoriser les conditions de son implication et des son mobilisation par sa motivation ;
- Veiller à l'amélioration continue de son système de management de la qualité (S.Q.M).

**▪ Les domaines d'activités stratégiques de l'entreprise :**

Les Domaines d'Activités Stratégique (DAS) des G.M.D sont successivement :

- a. la production de la farine et la semoule;
- b. la production du couscous.

Ces deux Domaines d'Activités Stratégiques sont différent sur plusieurs critères :

- d'abord ils n'ont pas les mêmes concurrents, ni les mêmes clients par exemple les boulangeries achètent la farine et la semoule et non pas le couscous,
- ni le même positionnement sur le marché car les GMD sont bien positionner par la farine et la semoule que par le couscous,
- ils n'ont pas le même réseau de distribution on trouve par exemple, les petits moulins qui s'approvisionnent de la farine et la semoule, les éleveurs pour l'aliment de bétail en farine et en son qui est dérivé de la semoule et non pas par le couscous,
- ainsi ils n'ont pas les mêmes compétences et il n'existe pas des synergies entre ces deux Domaines d'Activités Stratégique.

▪ **La chaine de valeur des G.M.D :**

**1. Les activités principales :**

• **la logistique interne :**

➤ **La réception :**

Après la réception des camions céréaliers, les blés (dure et tendre) sont d'abord contrôlés par le laboratoire où ils vont tester la conformité de la matière première, ensuite vient le rôle de l'agréateur afin de valider la qualité de la matière première. C'est-à-dire que les matières premières sont vérifiées conformes aux critères rigoureux imposés par le contrôle de qualité des Grands Moulins du Dahra Comme vous pouvez le voir ci-dessous.

Afin d'éviter le renvoi de la matière première aux fournisseurs, l'agréateur des G.M.D se déplace au niveau de l'OAIC pour analyser la matière première sur place ça dans le cas où l'approvisionnement est interne dans le cas contraire c'est-à-dire l'approvisionnement externe, c'est le PDG (*M. HOCINE METIDJI*) qui se déplace sur place pour garantir la qualité de la matière première.



Réception des blés



Agréage commercial et contrôle de la qualité des blés



Déchargement des blés dans les silos

➤ **Le stockage :**

Les blés sont stockés dans différents silos en fonction de leurs caractéristiques respectives. Par la suite, les blés stockés sont conditionnés avant leur mouture (c'est-à-dire qu'ils sont

nettoyés, humidifiés et envoyés dans des cellules de repos), ensuite les silos vont alimenter les moulins par la matière première destinée à la trituration de blé tendre en farine par différentes catégories: farine supérieur, panifiable...etc. et le blé dur en semoule.



Stockage des blés



Nettoyage et humidification des blés



Repos des blés

- **La production :**

- a. **La production de la farine et la semoule:**

Les GMD ont deux unités de production :

Unité minoterie pour deux capacités : une pour une capacité de trituration de 420 tonnes et l'autre pour 200 tonnes ça pour la farine et une semoulerie pour une capacité de trituration de 140 tonnes.

Les G.M.D ont pour trois missions la production de la farine, de la semoule et de couscous. La production de la farine est une opération rigoureuse qui nécessite de passer par des étapes soigneusement contrôlé et codifié qu'on peut le présenter comme suite :

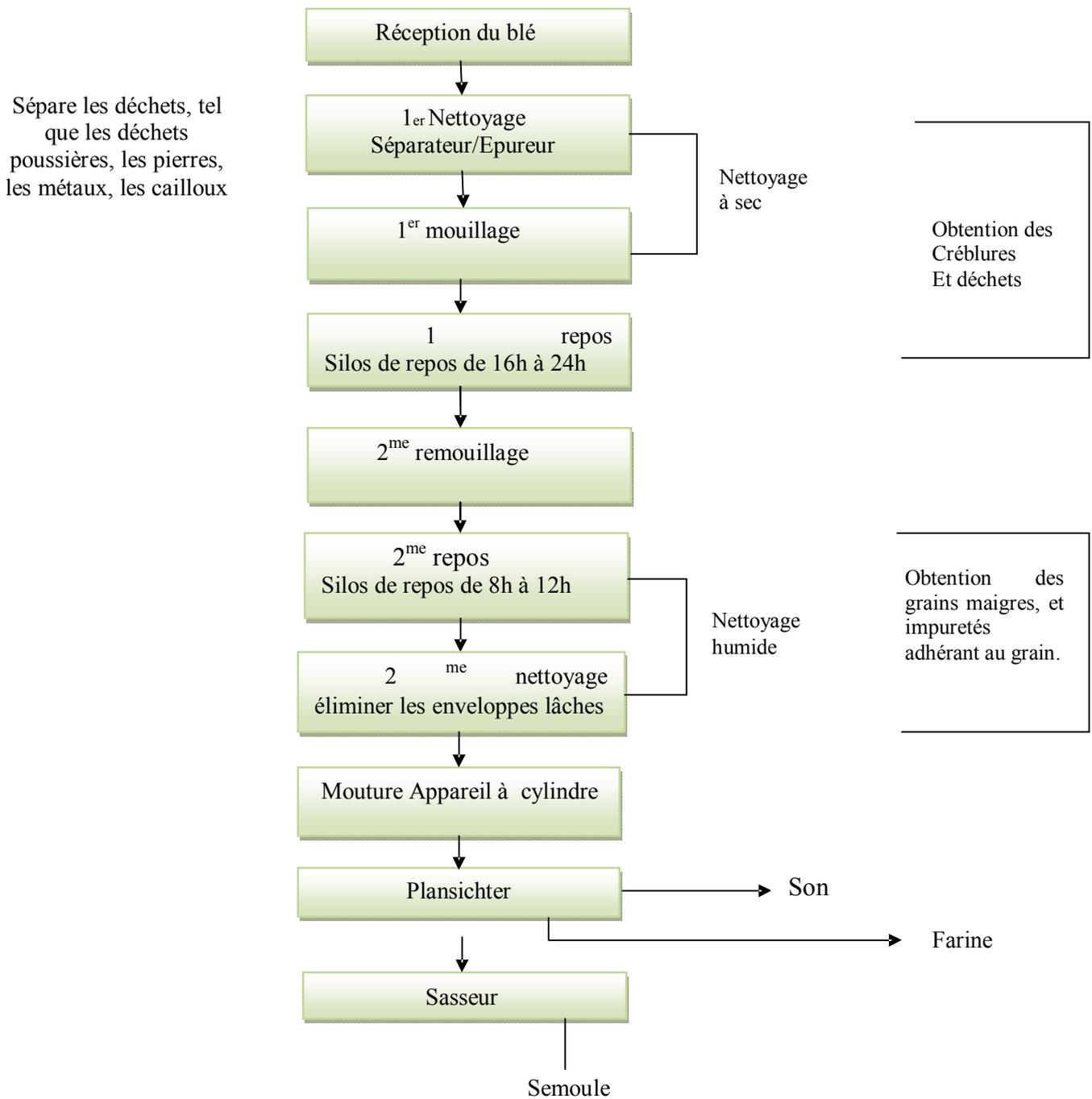
Après la réception de la matière première (le blé tendre) et son déchargement dans les silos, ils vont être nettoyés attentivement et être séparés des déchets tel que : les déchets poussière, les pierres, les métaux, les cailloux...etc. après vient l'étape de mouillage, et ensuite vient l'étape de repos dans des silos entre 16-24h. Après ils vont être remouillé une 2ème fois et suivis d'un deuxième repos de 8 à 12h, équivalent de 36H en général entre le premier et le deuxième repos.

Après conditionnement, le blé est transporté vers une brosse verticale, où on élimine les enveloppes lâches et les impuretés adhérant au grain.

Et enfin vient l'étape de transformation, et c'est le même processus pour le blé dur, sauf que la farine est obtenue grâce à une « Plansichter » et la semoule par une « Sasseur ».

Donc, les blés sont triturés grâce à des opérations totalement automatisées et contrôlées afin de garantir une qualité supérieure, la production étant extrêmement diversifiée. Les produits finis sont alors collectés dans des silos où ils reposent pendant un certain temps (en particulier les farines), avant qu'ils ne puissent être consommés comme le montrent le schéma ci-dessous

**Schéma n° (4-5) : le processus de fabrication de la semoule**



**Source :** Documents internes de la Semoulerie Industrielle des G.M.D, 2010.

**Figure n° : Quelque modèle de farine des Grand Moulin Dahra**

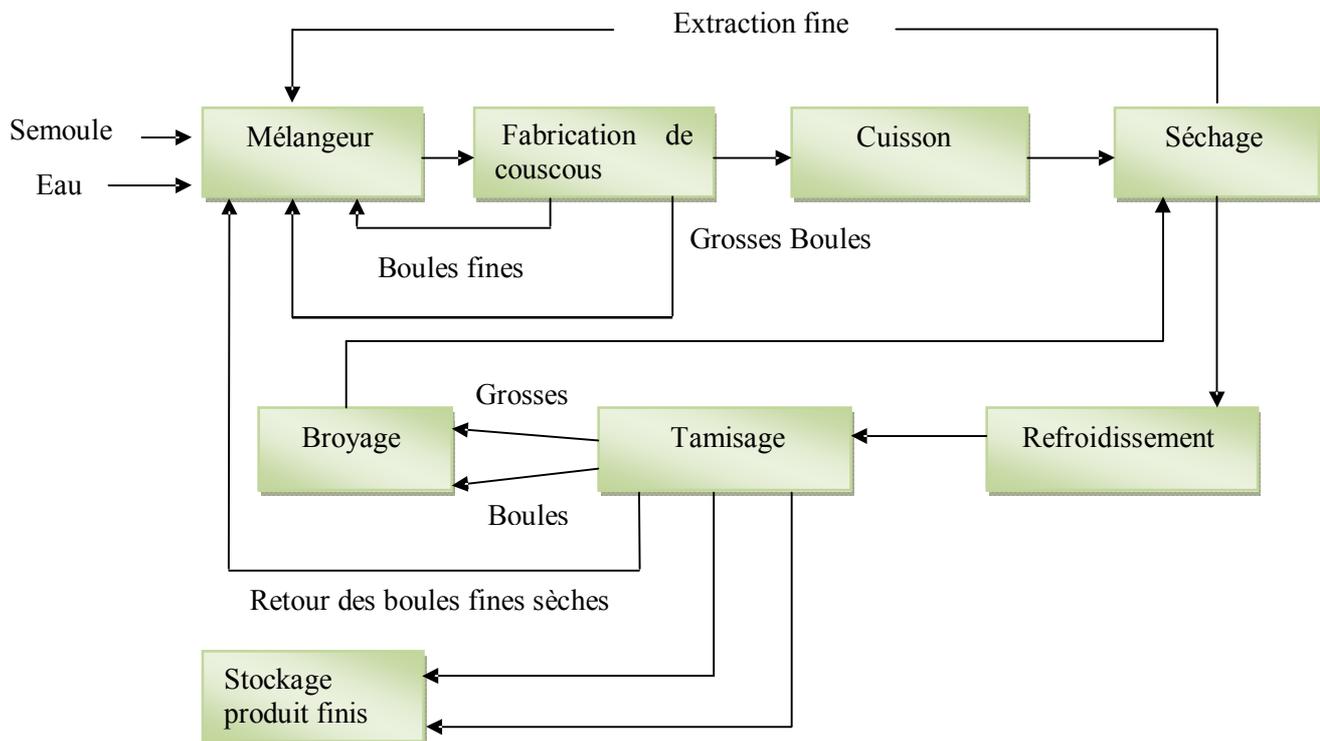


**Source :** Documents internes des G.M.D.

**b. La production de couscous :**

Le processus de fabrication de couscous est entièrement automatisé, comme le montre le synoptique de la ligne de production ci-après. La matière première est la semoule supérieure issue de la trituration du blé dur produite dans la semoulerie qui est localisée dans le même site, et transportée ensuite vers la ligne de production couscous.

**Schéma n° : (4-6) : Le processus de fabrication de couscous**



**Source :** Documents internes de la Semoulerie Industrielle des G.M.D, 2010.

La production du couscous consiste à assembler ou coller des particules de semoule en utilisant de l'eau froide (4 particules au maximum).

1. **Mélangeur** : la semoule va être mouillée et mélangée avec l'eau froide (humidité 30%).
2. **Fabrication de couscous (rouleur)** : cette partie consiste à rouler les particules collées pour obtenir une forme cylindrique et déclasser les particules non collées (les boules fines sèches) ou la récupération des grosses boules vers le mélangeur.
3. **Cuisson** : la cuisson consiste à humidifier les particules collées, de forme cylindrique par le biais d'une vapeur humide de température 105°C pendant 15 mn par un cuiseur à vapeur. L'objectif est d'absorber le maximum d'eau à l'intérieur du grain de couscous et de le fixer.
4. **Séchage** : le séchage s'opère en deux niveaux à températures différentes, car un seul séchage ne suffit pas. Son rôle est de baisser l'humidité de 35% à 12,5%. Sa durée est de 30 à 35 mn. A la sortie, il faut que le produit final ait ses caractéristiques suivantes :
  - 12% à 13% d'humidité ;
  - 90° à 100° de température.
5. **Refroidissement** : son rôle est de stabiliser l'humidité entre l'intérieur et l'extérieur du grain et de fixer la température du grain à une température ambiante pour un meilleur stockage et Conditionnement. Sa durée est de 4 à 5 mn.
6. **Tamisage** : l'opération de tamisage permet de faire la sélection et le classement des sorties en 5 catégories de produit :
  - Couscous moyen 60%
  - Couscous fin 30%
  - Couscous Gros 3%
  - Grosses boules 5%
  - Les boules fines sèches 2%

Les boules fines sèches vont être recyclées pour la récupération, et mélangées avec des nouvelles quantités de semoules. Les grosses boules vont passer à l'étape de broyage.

7. **Broyage** : son rôle est de diminuer la granulométrie des grosses boules pour le recyclage pour atteindre la granulométrie du produit fini à l'aide d'une opération de séparation

8. **Stockage** : son rôle est de préparer le produit fini pour le conditionnement. Le stockage de couscous se fait dans les silos, les G.M.D ont 3 silos pour stocker le couscous moyen, et un autre pour stocker le couscous fin et le couscous gros.

Afin de garantir la qualité de couscous, les G.M.D ont installé un filtre d'eaux pour le traiter.

**Les types de couscous « SAFINA » des Grand Moulin du Dahra**

*Source* : Documents internes des G.M.D, 2010.

➤ **Le contrôle de la qualité :**

Depuis la sélection des blés jusqu'au conditionnement des farines et des semoules, le processus de transformation est étroitement surveillé et les points de contrôle multipliés afin d'offrir aux consommateurs des produits d'une qualité irréprochable dans le respect total de l'environnement. Les GMD disposent d'un laboratoire qui se présente chaque jour pour prélever les échantillons de la matière première : blé tendre, blé dur, les améliorants pour la correction, les produits en cours de production et les produits finis et la semoule supérieure pour la fabrication du couscous. À partir de ses échantillons, ils vont faire des analyses pour évaluer la qualité du produit, et donner un bulletin d'analyse pour : le PDG du groupe, le DG du groupe, et le Responsable de Production des G.M.D. suivi d'un essayage par des boulangers internes spécialistes de tous les types de farine, pour certifier et donner la validité finale de la qualité de la farine produite et/ou en cours de production.

Le contrôle de la qualité dans l'entreprise se fait comme ainsi :

a. *Gestion de la qualité « achat » :*

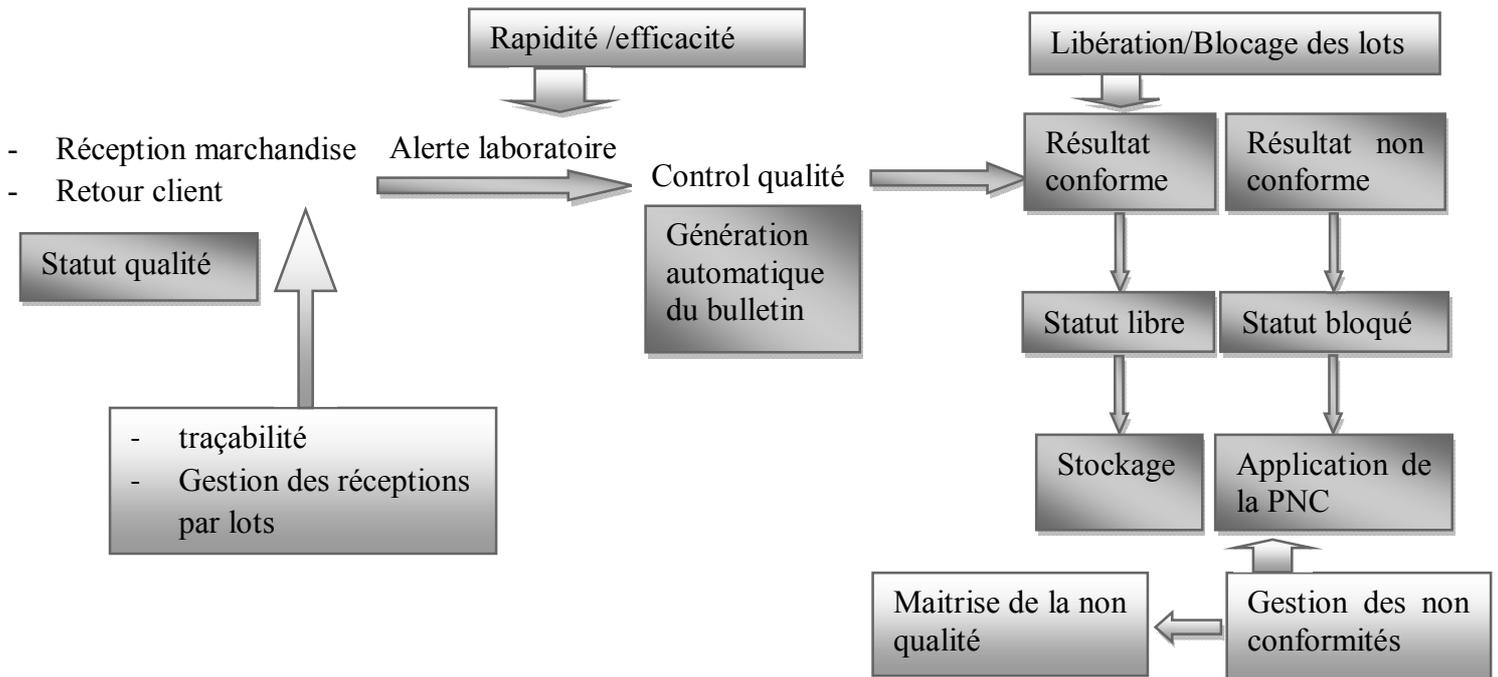
Toutes les réceptions de marchandises à l'exception des emballages et des gros consommables sont soumises à des contrôles qualité quelque soit la provenance de marchandises achetées ou sa destination, on trouve :

- ☞ articles de types « céréales »
- ☞ les matières premières
- ☞ les semi-finis
- ☞ les produits finis
- ☞ les produits chimiques

Et pour les emballages, à la réception, la marchandise est placée dans un stock contrôle qualité (aucun contrôle qualité n'est effectué sur le système) après résultat d'une commission

mixte (marketing/commercial/production) le stock est transféré du stock qualité vers le stock utilisation libre. (Illustré dans le schéma ci-dessous)

**Schéma n° (4-7) : Contrôle Qualité lors de la réception/retour client des GMD**



*Source* : Document interne des GMD, enquête 2010.

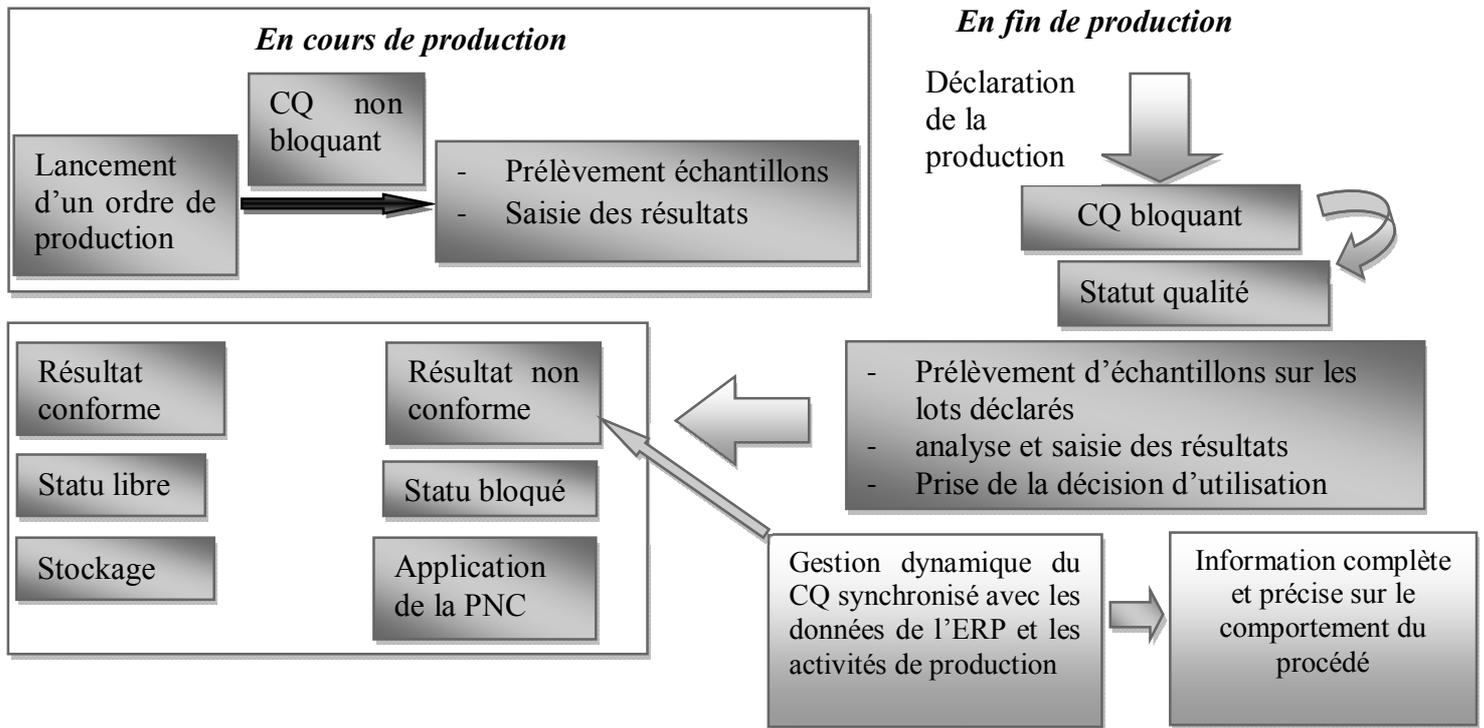
*b. Gestion de la qualité industrielle :*

Le processus de production est soumis au contrôle qualité suivants :

- contrôle en cour de production
  - ☞ correction des process
- contrôle des semi-fini
  - ☞ contrôle de la qualité des produits
- contrôle des produits finis
  - ☞ contrôle de l’emballage

Le processus qualité définie ci-dessus est un principe général à atteindre au niveau de l’entreprise. (Illustré dans le schéma ci-dessous):

**Schéma n° (4-8) : Contrôle Qualité en cours & fin de production des GMD**



Source : Document interne des GMD, enquête 2010.

➤ **L'emballage :**

- **L'approvisionnement des G.M.D en emballage :**

L'approvisionnement en emballage se fait avec les entreprise leader au niveau national, celles qui offrent les meilleures qualités avec des meilleurs prix et qui sont capable de répondre aux besoins des GMD en à tout moment. Et en fonction des spécificités techniques des emballages souhaités, ainsi en fonction du mode de paiement et les délais de livraison.



Conditionnement et ensachage des produits finis



Livraison des produits finis

➤ **L'entretien des machines :**

Il ya deux entretiens technologique et technique. Chaque mois les G.M.D arrêtent la production pour faire l'entretien des machines, soit au début de mois ou à la fin du mois. Les G.M.D disposent entre 12 et 15 personnes pour faire l'entretienement des unités de production. Quand a l'entretien technologique c'est les agents de production eux même qui sont chargé de veiller sur l'entretien technologique de ces unités.



Contrôle automatisé de la Trituration



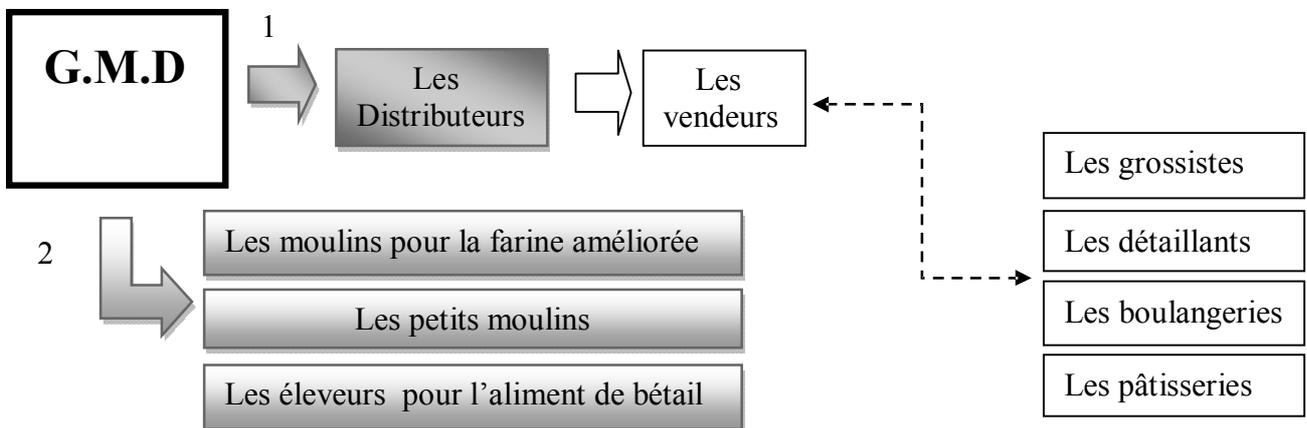
Stockage des produits finis (Semoule et farine)



• **La logistique externe et la politique de distribution :**

Le stockage des produits fabriqués se fait 3/4 jours et dés fois même pas, quant à la distribution des produits, comme on a expliqué déjà les G.M.D travaillent exclusivement avec des distributeurs qui ont leur propres moyens de transport situés dans chaque wilaya de l'Algérie, chaque distributeurs à des vendeurs qui sont chargé de vendre les produits aux grossistes et aux détaillant et ...etc. comme le montre le schéma ci-dessous.

**Schéma n° (4-9) : Le processus de distribution des produits des G.M.D**



**Source :** Etabli par nous à partir des résultats de l'enquête (2010).

➤ **Les politiques d'attraction :**

Pour inciter à l'achat de leurs produits, les G.M.D accordent des remises aux distributeurs pour chaque quantité vendue d'un côté. Et d'un autre côté les G.M.D axe sa communication commerciale sur la publicité afin d'attirer la clientèle et le consommateur et de les informer de leurs nouvelles création et amélioration. La publicité se fait soit : par les médias, par internet à travers le site internet « [www. groupemetidji.com](http://www.groupemetidji.com) », par les panneaux d'affichages qui se trouvent dans toutes les villes de l'Algérie. Ainsi l'entreprise publie chaque semestre un bulletin d'information sous le nom « Moulins Dahra Info » il contient toutes les informations nécessaires pour le consommateur sur la SPA GRANDS MOULINS DAHRA MOSTA.

L'entreprise utilise aussi les salons pour faire connaître ses produits ou en peut citer le salon national Djazagro<sup>A</sup>, où l'entreprise en 2007 a offert pour la première participation aux professionnels et aux visiteurs une gamme complète de leurs produits de 12 farines (viennoiserie, pizza, pains spéciaux...), une large variété de couscous et de semoule réputée par sa qualité irréprochable par le consommateur algérien. Comme la montre la figure ci-dessous.<sup>434</sup>

Le Groupe Metidji au salon Djazagro



Source : [www.agroligne.com/.../djazagro-2007-reussite-](http://www.agroligne.com/.../djazagro-2007-reussite-)

• **Les services :**

Les G.M.D s'attachent beaucoup à accroître la valeur du produit à travers les services, on peut donner à titre d'exemple le service de livraison à domicile, et les rôles des techniciens de panification situés dans les Wilaya de l'Algérie qui sont pour rôle d'intervenir pour résoudre

---

<sup>A</sup> djazagro : est un salon internationale, rassemble des entreprises leaders en ce qui concerne : les ingrédients et emballages agroalimentaire, équipement et produits pour la boulangerie-pâtisserie, équipement et produits pour la restauration hors domicile et les produits alimentaires et besoins, ce salon se fait chaque année.

<sup>434</sup> [www.agroligne.com/.../djazagro-2007-reussite-](http://www.agroligne.com/.../djazagro-2007-reussite-)

les problèmes des utilisateurs de la farine SAFINA comme les boulangeries, les pâtisseries, les pizzerias, les fabricants de Dioul ...etc,

### 3. Les activités de soutien :

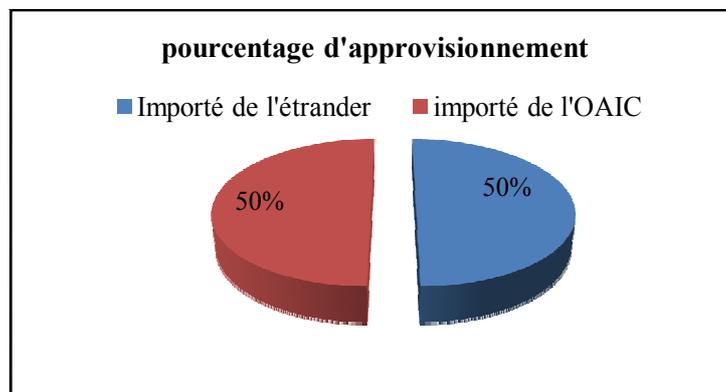
- ***l'approvisionnement :***

Se compose par l'achat : des matières première, équipement de bureaux, les pièces de rechange les petits matériels, achats divers.

*L'approvisionnement en matières premières de l'entreprise :*

Les matières premières de l'entreprise sont les céréales qui se présentent par le blé tendre et le blé dur. L'origine de blé est 50% locale fournis par O.A.I.C<sup>A</sup> et le reste de blé (50%) importé de différents pays comme : la France, canada, l'Allemagne ...etc. des fois c'est le Comptoir Du Maghreb qui se charge de l'approvisionnement de l'étrangers. Quant au contrat d'achat c'est le PDG qui négocie le prix ainsi la qualité de la matière première. les G.M.D n'a pas un fournisseur unique, elle change de fournisseur suivant la qualité de la matière première ainsi le prix, et les délais de livraison, car elle cherche la bonne qualité avec des prix raisonnables et dans les délais précis. L'évaluation de la qualité des céréales se fait grâce à un laboratoire interne. Les G.M.D préfère importer des céréales avec des prix élevés et une bonne qualité que d'être approvisionné par des entreprises locale avec des prix moins cher mais de mauvaises qualités.<sup>435</sup>

**Graphique n°4 : L'approvisionnement des matières premières des GMD**



**Source :** Etabli par nous-mêmes à partir des résultats de l'enquête (2010).

<sup>A</sup> OAIC : Office Algérien Interprofessionnel des Céréales.

<sup>435</sup> Des informations fournies par le directeur générale de l'entreprise.

- **Développement et Technologie :**

Cela comprend la production avec des machines industrielles de forte technologie dont la Semoulerie /minoterie : BUHLER qui est de la « Suisse » et la Couscousserie : AFREM qui est de la « France ». En afin de développer son système de gestion d'information, les G.M.D font des conventions avec des entreprises étrangères comme la convention récente avec la société Allemande S.A.P *Système Applications et Products in data processing* (leader mondial avec 45% de part de marché) qui offre des logiciels de gestion hybride, par « E.R.P » *Entreprise Ressources Planning* : un système d'information qui permettra à la société de gérer un ensemble de processus en intégrant l'ensemble des activités comme les finances, la production, la gestion des stocks, les achats, les ventes et le C.R.M (Gestion de la Relation Client). Ce projet qui est en cours de réalisation, entrera en exploitation avant l'année 2011.

*Les enjeux de projet ERP (SAP) :*

- Facteur de reconfiguration et d'uniformisation organisationnelle :
  - ↪ rationalisation des processus
  - ↪ choix des meilleurs pratiques de gestion
- adaptation continue du système aux changements de l'entreprise
- système d'informations fiable en temps réel comme support aux décisions d'affaires.
- intégration fonctionnelle et multi entreprise, car il permet de rassembler au sein d'un même produit les différents services de l'entreprise.
- réduction des délais de traitement des flux d'information dans l'entreprise.

Ce logiciel accorde à tous les membres de l'entreprise L'accès à l'information utile et au bon moment qui constitue un facteur clé de compétitivité et de productivité.

- **La Gestion des ressources humaines :**

La SPA GRAND MOULIN DAHRA MOSTA, ne privilège aucune activité sur l'autre, aucun travailleur sur l'autre. Elle constitue un tout d'où la synergie est indispensable à la performance qu'elle vise.

Le meilleur est celui qui contribue le plus à l'atteinte des objectifs tout en œuvrant pour la pérennité de la société et son dynamisme.<sup>436</sup>

---

<sup>436</sup> Bulletin d'information interne semestrielle édité par la SPA GRAND MOULIN DAHRA MOSTA, p.1.

**a. Le recrutement des salariés :**

G.M.D MOSTA dispose d'un potentiel de main d'œuvres qualifiés dans tous les domaines, grâce à sa stratégie de recrutement. Car l'entreprise travaille avec les C.D.D<sup>A</sup> et après la période d'essayage et l'évaluation de l'employé et suivants les résultats obtenus pendant cette période, l'entreprise décide soit d'arrêter le personnel ou de prolonger la durée du travail pour le contrat de CDI<sup>B</sup>, et cette politique de recrutement a pour but de bien évaluer le futur employé et de bien saisir si l'employé est capable de continuer à travailler dans l'entreprise ou pas. Cette stratégie a pour objectif de garder les compétences, d'approvisionner l'organisation uniquement par des ressources uniques, qualifiés qui peut créer une valeur ajoutée pour l'entreprise, car c'est elle la clé de la réussite.

**b. La formation des salariés :**

Pour la motivation des employés et afin de les empêcher à ne pas penser d'aller vers d'autres organisations, l'entreprise stimule et encourage la politique de formation, car l'entreprise fait appel périodiquement à des docteurs et des professionnels nationaux et internationaux et travaille avec des organismes spécialistes en formation tel que : INSIM, BAHIA consulting, Bureaux Veritas, S.G.S afin de combler les besoins des employés et faire rentrer des méthodes modernes capables de réduire les coûts et de rester toujours en perpétuelle évolution, dont elle réserve chaque année un pourcentage considérable de son budget pour financer la formation de ses personnels.

Si on prend par exemple l'année précédente, l'entreprise a travaillé avec l'organisation INSIM<sup>X</sup> et elle a ainsi ramené un docteur étranger Monsieur SEBAGH qui était ex Président Directeur Général de *Sonatrach*. Et il y avait aussi 6 formations, la durée de formation est de 3 jours jusqu'à 18 mois. Et après la formation il y a toujours une période d'évaluation afin de s'assurer des résultats de la formation et de s'affirmer que les besoins ont été vraiment comblés par des nouvelles connaissances et pratiques modernes et contemporaines.

Et pour cette année, l'entreprise a fait une convention avec l'université de Mostaganem pour former les personnels des nouvelles normes comptables internationales IAS IFRS<sup>A</sup>.

---

<sup>A</sup> CDD: Contrat à Durée Déterminé

<sup>B</sup> CDI : Contrat à Durée Indéterminé

<sup>X</sup> INSIM : Institut International de Management

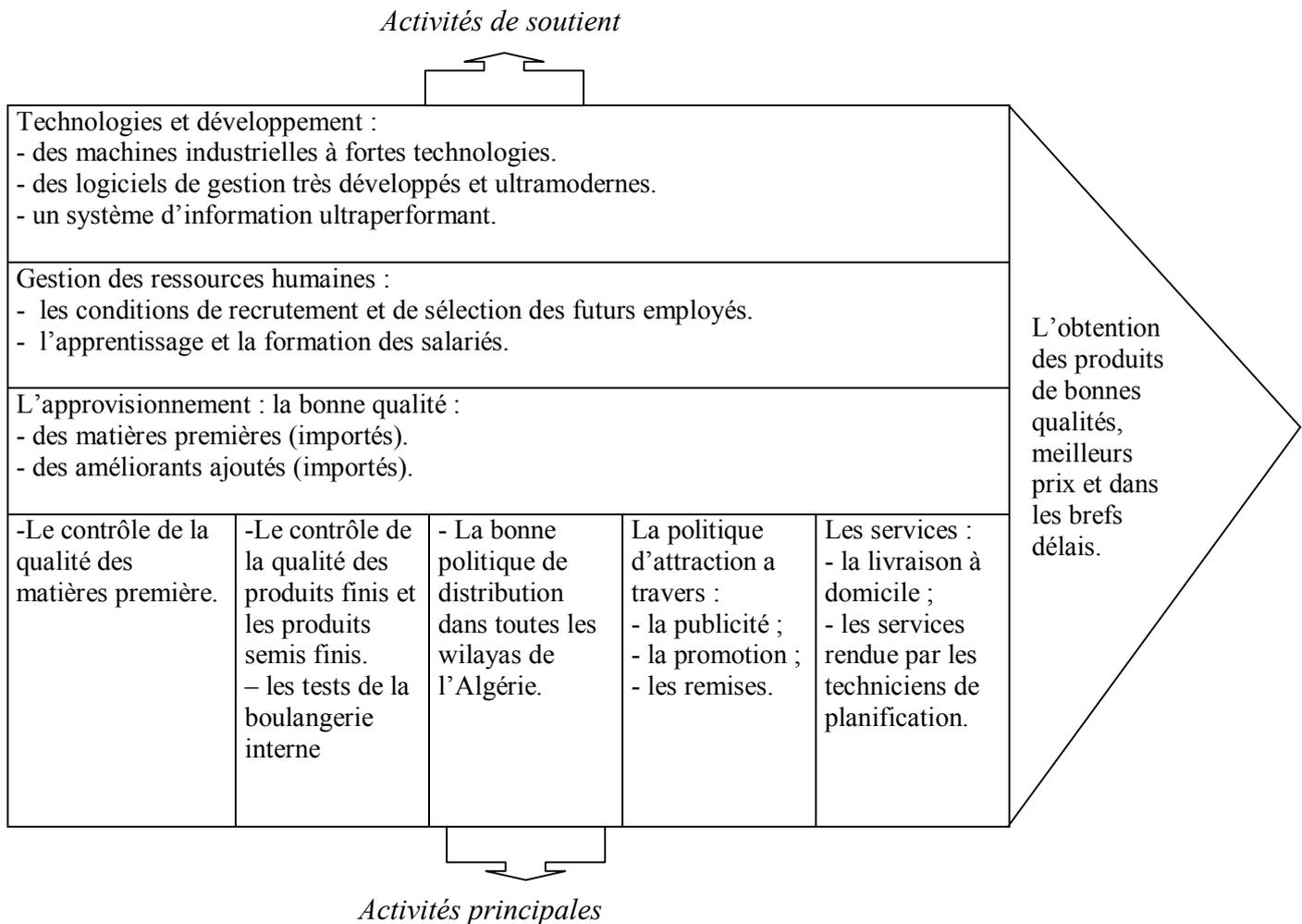
<sup>A</sup> IAS IFRS : International Accounting Standard, International Financial Reporting Standard

• **Les infrastructures de l'entreprise :**

les infrastructure de l'entreprise : les activités administratives constituent l'infrastructure de l'entreprise, c'est pour cela que les G.M.D accordent une importance considérable à ces activités, étant donné que ces activités est chargé d'assurer le management de l'entreprise, d'élaborer le projet de développement de l'entreprise , d'assurer la gestion quotidienne de l'entreprise, d'animer, coordonner et orienter les structures de l'entreprise, de veiller à assurer une politique qualité au sein de l'entreprise, et de représenter l'entreprise auprès des tiers.<sup>437</sup>

Le schéma suivant montre la chaîne de valeur des Grand Moulin Dahra.

**Schéma n° (4-10) : La chaîne de valeur des Grand Moulin Dahra**



**Source :** Etabli par nous à partir des résultats de l'enquête (2010).

<sup>437</sup> Document interne de l'entreprise

### **Section n° 4 : Les Sources d'Acquisition d'Avantage Concurrentiel de l'Entreprise**

#### **1. Le choix de la stratégie de l'entreprise :**

##### **• La stratégie concurrentielle menée par l'entreprise :**

Devant la diversité des produits, et la compétitivité des prix, la satisfaction des clients est devenue difficile à détenir. Dans ses conditions, les G.M.D a choisi d'adopter une stratégie de différenciation en se basant sur la qualité de produit afin de maintenir sa position devant les rivaux et de garantir la satisfaction des clients. La qualité des produits des G.M.D provient essentiellement :

- De la bonne qualité des matières premières ;
- La technologie utilisé par les équipements qui se traduit par une grande capacité de production et excellente offre distinctif ;
- la détention des compétences considérables en matière de ressources humaine qui permet de suivre un processus d'amélioration de façon continue pour être à la hauteur des attentes des clients.

La différenciation des produits des GMD provient aussi de :

- l'image acquise à travers la politique de publicité mené par l'organisation.
- des services offerts par l'entreprise, comme les services de livraison à domicile et les services des techniciens de panification située dans les Wilaya de l'Algérie (qu'on a déjà expliquée précédemment).

##### **• Les stratégies de croissance menée par l'entreprise:**

Suivant l'historique de l'entreprise, en 2002 les GMD ont suivi la stratégie de spécialisation a travers la production des deux produits de base la farine et la semoule, et en 2007 l'entreprise a diversifié sa production pour lancer un autre produit sur le marché : le couscous. Et elle compte en 2011 produire les pâtes.

##### **a. Les voies de la stratégie de spécialisation menée par l'entreprise :**

L'entreprise à mené la stratégie de spécialisation dans ses deux produit d'origine : la farine et la semoule, à travers les vois suivantes :

- *la stratégie de développement et pénétration du marché* : pour accroitre et augmenter le nombre de ses clients (distributeurs) l'entreprise a choisi d'utiliser massivement tous les moyens d'attraction : la publicité, l'accordement des remises, des promotions...etc.

- *la stratégie de développement de produits* : l'entreprise a lancé une gamme de 12 farines dans le but principal est l'adaptation du produits aux besoins des consommateurs. Comme elle change souvent l'emballage et les sacs de farines et de la semoule ainsi les conditionnements des produits fabriqués.

**b. Les voies de la stratégie de diversification menée par l'entreprise :**

L'entreprise à mené la stratégie de diversification par la production de couscous à travers les vois suivantes :

- *la diversification liée* :
- *l'intégration verticale* :

L'entreprise utilise pour la fabrication du couscous la semoule supérieur qui est issue du processus de transformation de blé dure en semoule.

Et pour la distribution de produit, grâce à sa réputation acquise de la bonne qualité de la farine et la semoule auprès de ses clients, l'organisation vend le couscous aux mêmes distributeurs qui sont chargé de le vendre à leurs tours aux grossistes et aux détaillants.

- **La stratégie de partenariat mené par l'entreprise :**

Les GMD ont établie des partenariats avec :

- les fournisseurs étrangers de matière première et d'emballages qui assurent pour l'entreprise l'approvisionnement à tout moment et suivant les conditions et les critères de l'entreprise ;
- les distributeurs ;
- l'entreprise : Metidji Transport Marchandises<sup>438</sup> qui assure le transport de marchandises en matière première et en produit fini, et la livraison à domicile pour les clients.

L'entreprise à élaboré ces partenariats afin d'éviter les ruptures, les méventes, les retards et respecter les délais d'approvisionnement et d'éviter les réclamations des clients. Afin de garantir le comblement les besoins des GMD au bon moment. Grâce à ces partenariats l'entreprise obtient des réductions des couts et des remises considérables.

**2. Les capacités stratégiques de l'entreprise :**

- **Les ressources humaines:**

On constate d'après le graphique ci-dessus que les effectifs de l'entreprise est en évolution permanente, traduit la volonté de l'organisation de s'offrir la possibilité d'adapter l'effectif au volume d'activité d'une part et d'autre part de diversifier sa gamme de produits en ouvrant d'autres lignes de production, car l'entreprise a réussie à offrir 12 gamme de farines destiné à

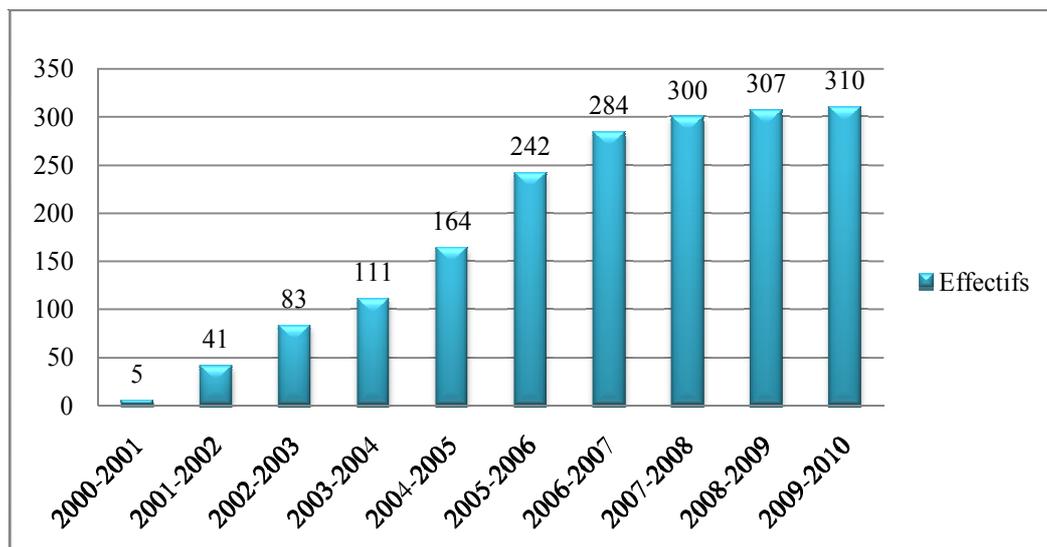
---

<sup>438</sup> Metidji Transport Marchandises : c'est une autre filière du groupe Metidji.

la satisfaction de tout les type de consommateurs que ce soit les ménages ou les pâtisseries ou les boulangers ou d'autre types de clients qui travaillent avec la farine.

L'entreprise dispose d'un potentiel de cadres et ouvriers constituant un ensemble intégré et homogène, et qui présentent la clé de compétitivité de l'entreprise.

**Graphique n° 5 : Les effectives des Grand Moulin Dahra par année du 20/05/2000 au 31/05/2010**



*Source* : Document interne des GMD, enquête 2010.

- **Les ressources physiques:**

Les GMD dispose d'un potentiel en ressources physique qu'on peut répartie comme suit :

- Un bloc administratif
- Un laboratoire de contrôle de qualité
- Une boulangerie d'essai
- Une tour de production composé de 7 niveaux
- D'une batterie de 14 silos métallique d'une capacité de stockage de 26000 tonnes.
- deux ponts de bascule

- **La flexibilité du travail :**

- **Quantitative :**

L'entreprise varie les contrats et la durée du travail suivant les besoins de l'entreprise.

- **Qualitative :**

On ne trouve pas la flexibilité qualitative c'est-à-dire la polyvalence et le turn-over dans l'entreprise car chaque employé est limité dans son poste et il ne peut pas travailler et occuper d'autre poste.

**3. L'innovation stratégique dans l'Entreprise :**

Il n'existe pas à proprement parler, de structure recherche et développement au sein de l'entreprise. Cependant, l'engagement de l'entreprise par la certification d'ISO oblige cette dernière à ramené toujours des nouveautés que ce soit au niveau des produit, service ou procédure interne.

• **L'innovation incrémentale :**

- **L'innovation de produit :**

L'entreprise à introduit sur le marché en mars 2006 des produit significativement améliorés par rapport aux recettes de préparation de Farine, ou on peut citer :

- Farine Panifiable
- Farine Amélioré
- Farine Spéciale Buns
- Farine Pain de Mie
- Farine Spéciale Viennoiserie (pain au chocolat)
- Farine pour Pain Compagne
- Farine pour Pain Complet
- Farine Graine et Céréales
- Farine Seigle Noir
- Farine pour Biscuit, Pizza, Dioul

• **L'innovation de procédés :**

L'entreprise à introduit des procédés nouveaux et des procédés significativement améliorés à travers:

- L'installation des tapis automatiques qui permet le transfert directement vers les camions
- prolongation de pré haut au niveau de la zone de chargement (pour éviter la pluie).
- le transfert de la semoule par les cocotes automatiques au lieu de la mettre sur les sacs afin d'éviter l'emballage et le transfert manuel.

- L'installation des grandes couseuses au lieu des petites.

L'entreprise à installé aussi un logiciel SAP ERP (qu'on déjà expliqué dans les parties précédentes) qui a permet de mettre de nouveaux procédés qu'on peut citer comme ainsi :

**Tableau n° 19 : les avantages de l'installation de l'ERP dans l'entreprise**

	<i>Sans SAP</i>	<i>Avec SAP</i>
Traçabilité amont/aval	Partielle	Totale
Traçabilité interne	Partielle	Totale
Gestion des lots MP <sup>A</sup>	Non	Oui
Planning de réception des MP	Manuel	Automatique
Suivie des couts de qualité (prestation)	Non	Oui
Gestion des résultats d'analyses	Décalée	En temps réel
Transmission des résultats des QM <sup>B</sup>	Manuel	Automatique
Rapport d'activité mensuel	Manuel	Automatique
Gestion des DLC <sup>E</sup>	Non	Oui
Certificat qualité spécifique aux lots PF <sup>H</sup>	Manuel	Automatique

*Source* : Document interne des GMD, enquête 2010.

- **L'innovation radicale :**

En 2008, l'entreprise à introduit sur le marché un nouveau produit sous le nom : « Améliorant SAFINA Plus » : c'est un améliorant de panification qui s'ajoute a la farine courante, au lieu de le ramener de l'étrangers, l'entreprise le fabrique toute seule.

---

<sup>A</sup> MP : Matière Première

<sup>B</sup> QM : Qualité Management

<sup>E</sup> DLC : Date de Limite de Consommation

<sup>H</sup> PF : Produit Fini

- ***Les nouveaux produits en cours de réalisation :***

Dans les temps à venir l'entreprise compte introduire sur le marché des produits nouveaux qui sont en cours de réalisation, ou on peut citer :

- Farine pour cake
- Farine Génoise (pâtisserie)
- Farine pour les Beignets
- Farine pour Pain dépicé
- Farine pour crème à chaud
- Farine pour crème à froid

• ***Source d'information :***

Il existe plusieurs sources qui ramène de la nouveauté aux produits tel que :

En externe :

- les minis entreprises internationales qui ramène des petits projets pour les GMD, l'exposition des nouveautés à travers le salon Djazagro, les séminaires, les salons internationaux, la chambre de commerce ou le PDG est déjà membre.

En interne :

- les clients et les consommateurs ;
- Le service marketing ;
- laboratoire.

***4. La Qualité Totale de l'Entreprise:***

Depuis 2003 l'entreprise Grand Moulin Dahra se prépare pour la mise en place du Système Management Qualité, elle a opté avec succès pour une démarche qualité selon le référentiel international ISO 9001 version 2000 à partir de Juin 2006, à travers la quelle, elle a connu une amélioration dans son système de management, et elle continue à s'y implanter par l'adoption de la version ISO 9001-2008 et la projection du projet de mise en place de la norme 22000-2005, relative à la sécurité des denrées alimentaires. La qualité est toujours perçue comme un avantage distinctif et un véritable atout pour elle.

Le renouvellement de certification d'ISO se fait chaque 4 an, l'entreprise a fait le premier renouvellement en 2009, qui a pour objectif de confirmer que le système de management fonctionne efficacement.

Grâce à une politique environnementale soigneusement développée, les Grands Moulins du Dahra offrent aujourd'hui à leur clientèle, des produits qui non seulement répondent aux grandes préoccupations de notre temps, à savoir la sécurité alimentaire, l'aspect "biologique", des caractéristiques nutritionnelles conséquentes, etc. mais qui dénotent également un savoir-faire traditionnel.

L'entreprise à connue après la certification d'ISO, des changements considérables présenté par les points suivant :

- la mise en place d'un service Ecoute Clients ;
- la mise en place d'un Responsable de Management de la Qualité (R.M.Q) chargé d'assurer le suivie de fonctionnement de ce système ainsi que son amélioration ;
- la mise en place des superviseurs ;
- la mise en place d'un service qui s'occupe de la communication interne ;
- l'amélioration dans le système de management de l'entreprise ;
- l'introduction des nouvelles procédures qui permet l'amélioration dans les processus de production.

La qualité dans l'entreprise est l'affaire de tout les personnels, elle se limite pas à un service spécialisé, c'est une démarche qui englobe l'ensemble des employés du dirigeants jusqu'aux ouvriers, car chaque personne est sensé d'avoir l'esprit de la qualité dans son travaille dans le but de donner une image finale satisfaisante et convaincante.

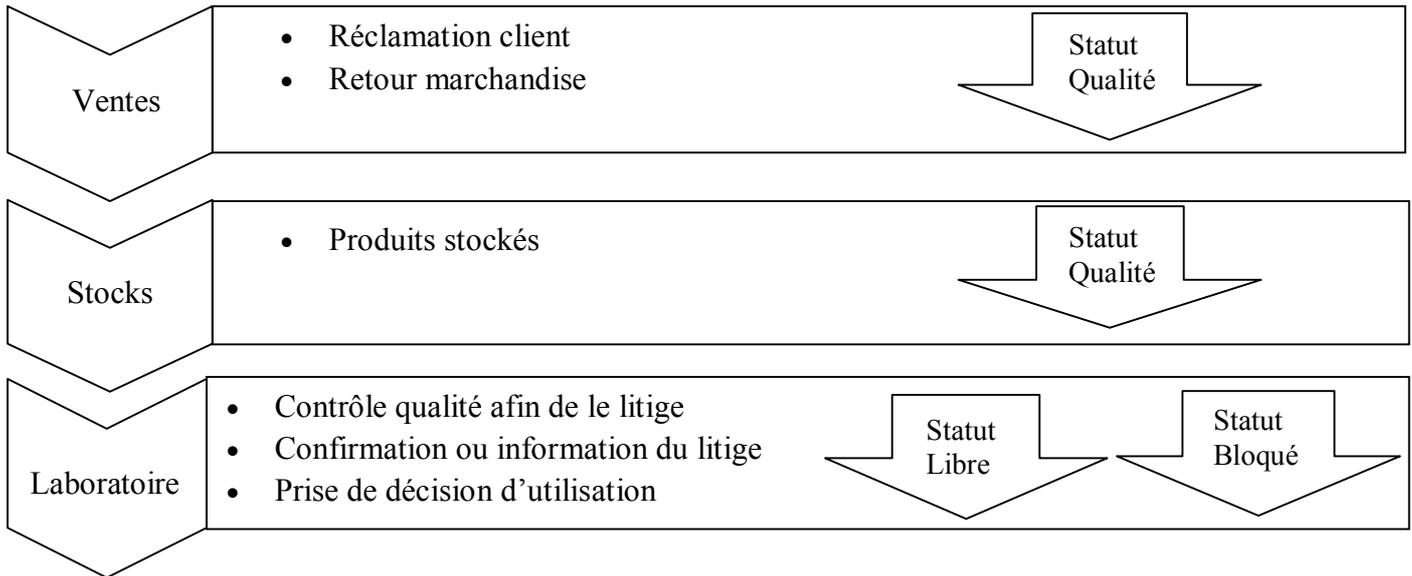
• ***Les couts d'obtention de la qualité des GMD « COQ »:***

Les couts d'obtention de la qualité de l'entreprise est constitué par les couts préventifs et les couts de détections, mais l'organisation travail plus avec les couts préventifs à travers les analyses de laboratoire, les contrôle interne et les corrections avant l'obtention du produit fini (contrôle en cours de production : correction de precess), afin d'éviter les nons conformités, et les méventes.

Il arrive des fois, qu'il y a des réclamations des clients et des retours de marchandises et mêmes des méventes de produits. Récemment l'entreprise à connue des méventes de produit de couscous. Dans ces conditions, le responsable de production est intervenu pour chercher et

traiter et analyser les causes de non qualité. Le schéma ci-dessous illustre le processus adopté par l'entreprise en cas de retour de la marchandise par le client.

**Schéma n° (4-11) : Processus qualité retour client dans les GMD**



*Source* : Document interne des GMD, enquête 2010.

L'amélioration de la qualité dans les GMD se fait par l'amélioration de processus à travers le contrôle au niveau de la chaîne de production avant d'arriver aux résultats finals, car les normes d'ISO obligent l'entreprise à travailler avec des actions préventives à travers l'enchaînement des procédures afin d'éviter le résultat négatif.

Dans le cadre des actions préventifs, le nouveau système d'information SAP (ERP)<sup>A</sup> module QM (Qualité Management) permet à l'entreprise la planification des contrôles qualité et la documentation des démarches qualité.

Par exemple en ce qui concerne la Date Limite de Consommation (DLC) : SAP vérifie régulièrement la date de péremption des lots des matières premières et produits finis.

- dès qu'un lot est proche de sa date de péremption un lot de contrôle est créé et imprimé automatiquement. ce lot de contrôle n'est pas bloquant.
- si le lot atteint la date de péremption le système lui donne automatiquement le statut « bloqué ».

<sup>A</sup> SAP (ERP): Système Applications et Products in data processing (Entreprise Ressources Planning).

- ***Le juste à temps :***

L'application de toutes les approches du Juste-a-temps est un objectif pour l'entreprise, mais elle travaille pour réaliser les points suivants :

- Zéro réclamation
- Zéro défaut
- Zéro gaspillage

Afin d'éliminer les coûts des stocks, l'entreprise travaille suivant le principe de la commande qui déclenche la production.

- ***Les exigences des consommateurs :***

L'entreprise prend en permanent l'évolution des exigences des consommateurs. Pour être à l'écoute de ses clients l'entreprise fait 2 à 3 enquêtes par an, d'abord elle cible ces clients, ensuite elle élabore un questionnaire qui va être envoyé par les superviseurs de l'entreprise à travers toutes les régions de l'Algérie.

Le questionnaire se base autour de deux objectifs principaux :

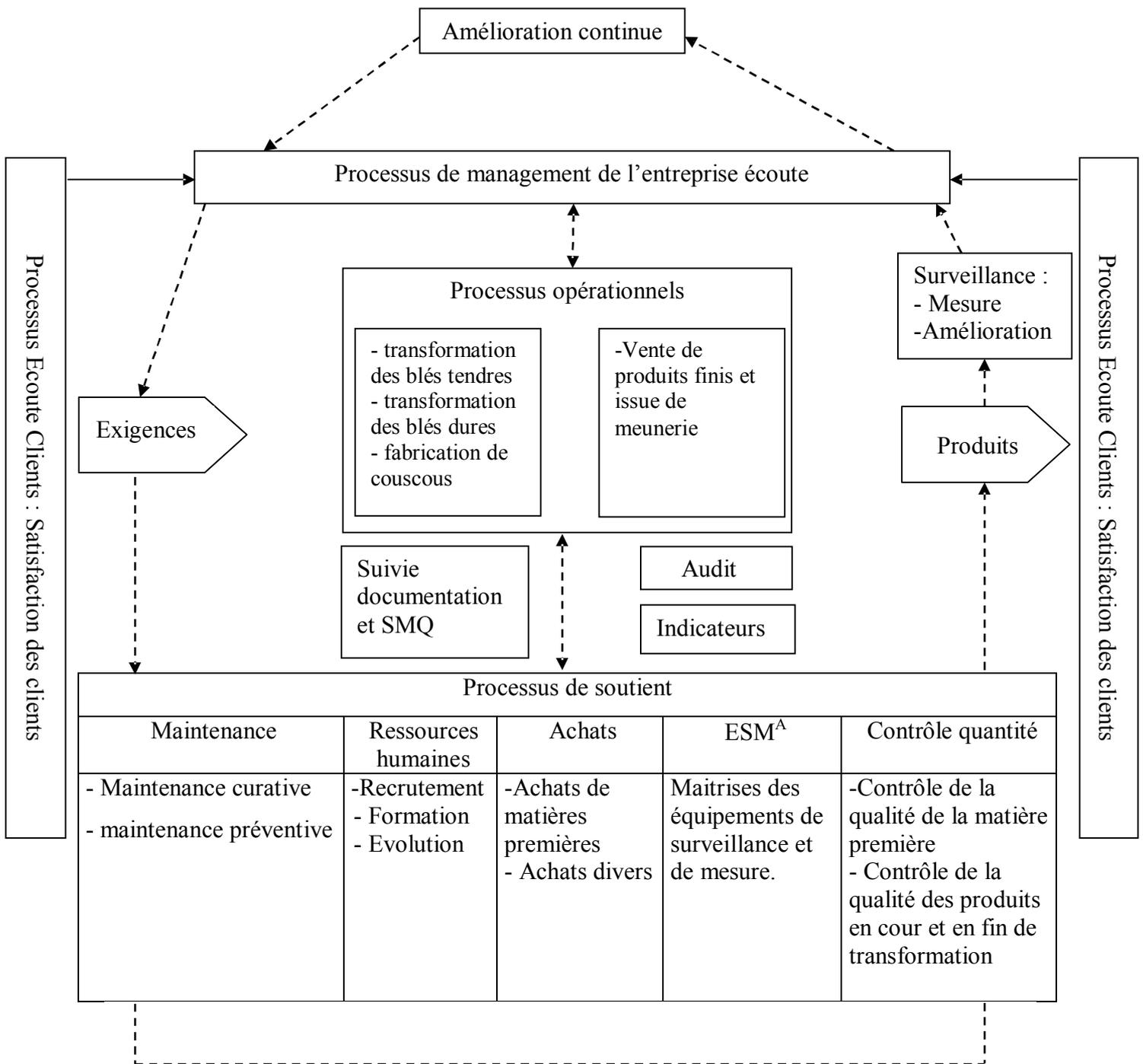
- D'abord récolter les attentes des clients
- Connaître le niveau de satisfaction des clients par rapport:
  - ⇒ la qualité des produits de l'entreprise,
  - ⇒ les délais de livraison.

Selon les résultats de l'enquête, les GMD améliore la qualité de produit et les services suivant les exigences des consommateurs. Après une certaine durée, l'entreprise fait une deuxième enquête pour confirmer et assurer que les clients sont satisfaits des nouvelles améliorations que ce soit au niveau de la qualité du produit ou de services de livraison.

Les G.M.D ont continuellement œuvré par un développement basé essentiellement sur la satisfaction du client, et toujours motivée par la volonté de confronter la compétitivité de la société dans son créneau d'activité par :

- Une organisation plus efficace et moderne de son mode de management ;
- Une amélioration continue de la qualité de ses produits et de leurs commercialisations, à travers la satisfaction permanente de ses clients.

Schéma n° (4-12) : Cartographie des processus des GMD



Source : Document interne des GMD, enquête 2010.

<sup>A</sup> ESM : Electronic Stabilité Program

***Les recommandations :***

L'activité d'origine de l'entreprise est en croissance et la demande est en évolution permanente, ainsi l'entreprise est bien positionner dans le marché par ses deux produits de base : la farine et la semoule, mais elle n'a pas le même positionnement par rapport aux couscous. Et d'après mon analyse, l'entreprise oriente tout ses efforts vers le développement de la farine et la semoule, car elle essaye toujours d'apportés des nouveautés sur le produit, et ce n'est pas le cas pour le couscous.

Dans ses condition se diversifier vers la production des pattes est inutile voire aventureux car elle risque d'utiliser ses ressources au détriment de son activité d'origine. Par contre elle peut utiliser ses excédents financiers pour renforcer et maintenir sa position par rapport à ses produits d'origines.

Ainsi financer pour améliorer et développer l'activité de couscous. Elle peut chercher d'amené de nouvelles démarches et méthodes d'attraction par :

- d'abord orienter les efforts de l'entreprise pour accroitre la qualité de couscous.
- le lancement d'une campagne publicitaire pour faire connaitre le produit sur le marché national ;
- le changement de l'emballage.

Ces manouvres stratégiques ont pour but :

- D'accroitre la valeur de produit ;
- D'augmenter le nombre des clients ;
- Faire face aux produits concurrents ;
- Améliorer et maintenir la position concurrentielle de l'entreprise dans le marché national.

**Conclusion :**

On a essayé à travers ce chapitre d'appliquer tout les points essentiels cités dans la partie théorique sur une entreprise Algérienne qui opère dans le secteur agroalimentaire, à travers une analyse sur son environnement interne et externe, et on a étudié à travers notre enquête tous les stratégies mené par l'entreprise, et ressortir tout les atouts qui a permet à l'entreprise l'acquisition et même le développement de son avantage concurrentiel , qu'on peut les résumer par les points suivant :

- il n ya pas à vrais dire une concurrence sur la semoule et la farine courante puisqu'elle est subventionner par l'Etat, donc la concurrence se limite à la farine spéciale, et le couscous
- l'entreprise à acquit une bonne réputation auprès de sa clientèle en raison de :
  - sa bonne qualité, qui provient essentiellement:
    - ↪ de son bon matériel à forte technologie ;
    - ↪ de la bonne qualité des blés importés ;
    - ↪ de la bonne qualité des améliorants ajoutés ;
    - ↪ de l'analyse permanente fait par les laborantins ;
    - ↪ des teste de la boulangerie interne qui permet d'essayé le produit avant la distribution au client final.
  - sa politique de livraison à domicile.
  - le respect des délais de livraison grâce à ses stratégies de partenariats, qui permet à l'entreprise de s'approvisionner, et de distribuer la marchandise au bon moment.
- l'entreprise dispose d'une bonne politique de distribution à travers toutes les régions de l'Algérie.
- l'entreprise crée en permanent des améliorations qui ont pour rôle de faciliter les taches des GMD et leurs faits gagnés du temps et d'argent. elle est en évolution technologique permanent, et le meilleur exemple c'est l'utilisation récemment du système d'information module Qualité Management « Entreprise Ressource Planning » ERP, qui a pour but l'amélioration de l'avantage concurrentiel via un système de gestion d'information, ainsi il permet une bonne organisation interne.
- C'est une entreprise innovante, elle axe tous ses efforts pour introduire sur le marché des produits nouveaux ou significativement améliorés, le succès de « l'Améliorant SAFINA Plus » est le meilleur exemple.
- l'entreprise a basé son système de management sur la satisfaction de client, c'est la source fondamentale de sa position stratégique dans le marché.

## **CONCLUSION GENERALE**

La conclusion de notre étude doit nous mener à réfléchir très sérieusement à la constitution de l'avantage concurrentiel de l'entreprise. L'avantage concurrentiel est un ensemble du processus stratégique pour l'entreprise à partir duquel va se bâtir la stratégie. Afin de le préserver et de le développer, l'entreprise doit innover, être unique, difficile à imiter, nettement supérieur, adaptable à diverses situations (flexibles), améliorer la qualité et chercher à maîtriser ses coûts, en effet, l'avantage concurrentiel est tout ce qui permet à une organisation de surpasser la concurrence, Il est dit durable lorsque son possesseur est en mesure de conserver durablement cet avantage.

Toutefois, les évolutions de l'entreprise et de son environnement peuvent rapidement remettre en cause cet avantage concurrentiel, alors L'entreprise doit en premier lieu faire un diagnostic stratégique c'est-à-dire L'évaluation de la situation stratégique de l'organisation qui permet de ressortir ses atouts et ses handicaps et déterminer son positionnement face à l'environnement.

Du point de vue interne, il prend la forme d'un inventaire des forces et des faiblesses et du point de vue externe porte sur toutes les menaces et opportunités de l'environnement.

La démarche stratégique englobe l'analyse stratégique (diagnostic interne et externe), en ce qui concerne le diagnostic externe, Il existe plusieurs manœuvres et méthodes stratégiques, qui ont pour but d'obtenir la fiabilité de l'information car l'élaboration de la stratégie se fait grâce à ces données collectées à l'extérieur. Parmi ces méthodes, on peut citer la division stratégique de l'environnement externe de l'entreprise en strate, partant de la strate la plus globale jusqu'à la plus proche de l'organisation, et chaque strate est suivit par des outil d'analyse efficace, comme l'analyse PESTEL pour le macro environnement et la construction des scénarios afin de veiller sur les concurrents directs et indirects et l'analyse des 5 forces de porter qui permet d'appréhender les forces concurrentielle du secteur ainsi la segmentation externe qui à pour but de déterminer tout les concurrent et les clients et de les rassembles en groupes stratégiques homogène en vue d'identifier d'une part les concurrent direct et indirect et d'autre par les client stratégique qui ont un grand poids dans les ventes de l'entreprise. Il faut aussi veiller sur les concurrents, est se tenir régulièrement informé de leur propre positionnement sur le marché et identifier leurs stratégies, car il faut tenir compte de

l'évolution actuelle et future des positions des concurrents pour mieux se placer et se préparer bien à l'avance par rapport à ses rivaux .et afin de permettre à l'entreprise de passer, de la position concurrentielle prévisible à terme, à la position voulue par ses dirigeants.

Et pour le diagnostic interne, il convient pour l'entreprise de bien déterminer sa mission et ses objectifs, la segmentation stratégique de l'activité de l'organisation et un outil fondamental qui aide l'entreprise à bien appréhender son métier à partir de la division de son activité en domaine d'activité stratégique , qui vont être des donner pour les matrice de gestion de portefeuille d'activité de l'entreprise : BCG, Mc Kinsey, d'Arthur D. Little. La chaine de valeur de porter est un véritable instrument qui permet à l'entreprise de distinguer les activités principales et les activités complémentaires afin d'identifier les lieux essentielles créatrice de valeur. Tous ces élément qu'on vient de citer constituent des facteurs qui aident l'entreprise dans ses décisions stratégique qui sont souvent irréversible et peuvent engager l'entreprise sur le long terme.

La stratégie d'entreprise est un concept global qui comprend de nombreuses composantes: le positionnement à l'égard de l'environnement, l'attitude à l'égard des autres acteurs, et notamment face à la concurrence. Ces facteurs sont définis par des choix et des décisions dans un horizon à moyen et à long terme qui engageront l'avenir de l'entreprise, en vue d'atteindre des objectifs généraux contre certains adversaires ; Il s'agit notamment de se différencier et de se positionner par rapport à la concurrence.

Malgré la grande diversité des stratégies observables, l'entreprise doit prendre un choix stratégique qui consiste à :

- ⇒ Une première décision consiste à savoir si elle doit se confronter directement à ses concurrents et chercher à les dominer par des coûts plus faibles et donc choisir la stratégie de domination par les couts. Ou éviter l'affrontement avec les concurrents en proposant des produits qui la différencient aux yeux des clients et donc adopter la stratégie de différenciation. ou se concentrer sur une niche par la l'adoption d'une stratégie de domination par le cout ou de différenciation.
- ⇒ Une seconde décision importante consiste à définir si l'entreprise doit suivre la stratégie de la croissance interne ou externe, elle doit notamment choisir de se concentrer sur un seul type de métier (spécialisation) ou être présente sur des métiers très différents

(diversification), donc s'appuyer sur les source interne de l'entreprise ou au contraire choisir de suivre le recoure au source externe a travers les stratégies d'alliance et de partenariat, la fusion l'acquisition, la franchise ou la sous-traitance...etc.

⇒ Et elle doit aussi faire le choix entre l'internalisation ou de se contenter des stratégie nationales.

L'entreprise doit faire un choix parmi ces stratégies, le choix de la meilleurs stratégie permet à l'entreprise de d'atteindre ses objectifs et d'assurer sa compétitivité a long terme. Et obtenir un avantage concurrentiel solide et unique.

Cependant, la meilleur stratégie doit ainsi s'appui sur le potentiel interne de l'entreprise a travers ses capacités stratégique, car la différenciation de l'organisation se fait grâce à ses compétence rare et inimitable qui sont capable de créer de la valeur pour le client, et elles permettent aussi à l'entreprise d'échapper à la guerre des prix. Les capacités stratégiques de la firme sont ses compétences clés qui présentent sa force de compétitivité et qui permettent de protéger sa position concurrentielle et maintenir la continuité de son avantage concurrentiel. Afin de développer ses capacités interne, l'entreprise doit toujours évaluer et comparer ses compétences et ressources à celle des concurrent leader à travers le Benchmarking , et la veille stratégique , et rester flexible pour répondre le plus vite et le mieux possible aux changements et aux évolutions de l'environnement et notamment l'environnement concurrentiel.

Dans l'environnement actuel, la maîtrise de technologies performantes, Proposer des produits adaptés aux besoins des clients sont des facteurs clé du succès pour l'entreprise.

Car, les attentes des consommateurs sont en constante évolution. Ils demandent des produits incorporant les dernières avancées technologiques et au meilleur rapport qualité / prix.

Ainsi, l'existence de quatre phases dans le cycle de vie du produit (le lancement, le développement, la maturité et le déclin), oblige les entreprises à faire évoluer leur stratégie à chaque phase du cycle de vie de ses produits, quand arrive la phase de déclin, l'entreprise ne risque pas de disparaître avec son produit.

Toutefois un avantage de ce genre n'est jamais définitivement acquis, et peut être menacé notamment par des tarissements de ressources, des ruptures technologiques, des chocs économiques et politiques, des bouleversements dans les habitudes de consommation, et des changements de dispositions juridiques, souvent destinées à rétablir la concurrence.

Et dans une économie où la seule certitude est l'incertitude, l'unique source d'avantage concurrentiel durable est le savoir. La technologie omniprésente, les concurrents multiples, les entreprises qui réussissent sont celles qui créent constamment de nouveaux savoirs, les intègrent rapidement dans de nouvelles technologies et de nouveaux produits. Ces comportements caractérisent l'entreprise créatrice de savoir dont l'unique activité est l'innovation permanente.

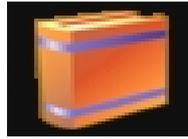
Effectivement, L'innovation stratégique offre à l'entreprise la possibilité de prendre l'avance sur ces rivaux, et être nettement supérieure par rapport à ses concurrents. L'innovation peut prendre deux voies : innovation radicale et l'innovation incrémentale, l'innovation stratégique est celle qui permet de créer un changement radicale en faveur de l'entreprise et non par des améliorations marginales qui peuvent être facilement imiter par les concurrents et n'offrent qu'un minimum niveau de croissance et de profit. Cependant, cette innovation doit être valorisé et apprécié par le client, car a quoi bon d'innover sans la valorisation de cette offre par le client. L'innovation stratégique s'inscrit dans la cadre de créer un changement radicale qui va apporter vraiment de la valeur pour le consommateur.

La qualité totale s'inscrit aussi dans les méthodes efficaces qui permettent d'augmenter et d'améliorer tout le fonctionnement interne de l'entreprise, et de garder et protéger l'avantage concurrentiel contre les nouvelles offres de la concurrence. la qualité totale touche toutes les dimension de l'entreprise car elle implique la participation totale des membres de l'entreprise. la qualité totale se diffère de la qualité traditionnelle car la qualité traditionnelles est orienté vers le produit tant dis que la qualité totale cherche avant tout la satisfaction des clients, c'est-à-dire que la qualité traditionnelle cherche à améliorer l'offre sans tenir compte de client tandis que la qualité totale c'est l'inverse, elle cherche à collecter les exigences des client et adapter la qualité de l'offre suivant les attentes des consommateurs. Dans cette perspective le modèle du Just A Temps opère dans cette optique. Car le JAT vise à minimiser les sources de gaspillage et donc de réduire les couts et les délais et sert à offrir des produits ou services avec des meilleures qualités.

Enfin, On a essayé à travers ce qui a été présenté dans ces trois chapitres de confirmer notre hypothèse, et de montrer comment le choix de la bonne stratégie constitue une source fondatrice de l'avantage concurrentiel des entreprises et un facteur de compétitivité. Cependant, le choix de la bonne stratégie se fait avec un processus stratégique homogène au niveau interne et externe. Ainsi la stratégie doit intégrer tous les manœuvres actuelle et future

et ne pas se contenter à un niveau stable de la détention de l'avantage concurrentiel. Il convient à l'entreprise de se tenir toujours compte des évolutions et des changements dans tous les domaines qui peuvent affecter son avantage concurrentiel, dans le but de rester en perpétuelle évolution et de permettre à l'avantage concurrentiel de l'entreprise de durer le plus longtemps possible.

## SOURCES ET BIBLIOGRAPHIES



### OUVRAGES

1. Achard Pierre, *Le Benchmarking*, éd AFNOR, France, 2007.
2. Amerein.P et autres, *Stratégie et Pratiques*, éd Nathan, France, 2005.
3. AtamerTugrul et Calori Roland, *Diagnostic et Décisions Stratégiques*, éd Dunod, Paris, 2<sup>ème</sup> édition, 2003.
4. Aubert Jean, *Stratégies d'entreprise*, éd Liaison, paris, 1995.
5. Barabel Michel, et autres, *Les fondamentaux du management*, éd Dunod, Paris, 2008.
6. Boéri Daniel, *Maitriser la Qualité*, éd Maxima, Paris, 2001.
7. Bressey Gilles et Christian Konkuyt *Economie d'entreprise*, éd Dalloz, France ,8<sup>e</sup> édition, 2006.
8. Calmé Isabelle, et autres, *Introduction à la Gestion*, éd Dunod, Paris, 2<sup>e</sup> édition, 2007.
9. Charron Jean-Luc et Sépari Sabine, *Organisation et gestion de l'entreprise*, éd Dunod, 2<sup>e</sup> édition, France, 2001.
10. Charron Jean-Luc et Sépari Sabine, *Organisation et gestion de l'entreprise*, éd Dunod, France, 3<sup>e</sup> édition 2007.
11. Cocula François, *Introduction générale à la gestion*, éd Dunod, France, 3<sup>e</sup> édition, 2005.
12. Conso Pierre et Hémici Farouk, *l'entreprise en 20 leçons*, éd Dunod, France, 4<sup>e</sup> édition, 2006.
13. Darbelet Michel et autres, *Notions fondamentales de management*, éd Foucher, France, 5<sup>ème</sup> édition, 2006.
14. Derray Alain et Lusseau Alain, *L'analyse stratégique*, éd Ellipses Marketing S.A, Paris 2001.
15. Détrie Jean-Pierre et autres, *STRATEGOR*, éd Dunod, Paris, 3<sup>e</sup> édition, 1997.
16. Devalan Pierre, *l'innovation de rupture « clé de la compétitivité »*, éd Lavoisier, France, 2006.
17. Dimitrijévic Natacha, *L'économie d'entreprise*, éd Nathan, France, 2005.
18. Dos Yves et Hamel Gary, *L'avantage des alliances*, éd Dunod, Paris, 2000.

19. Duret Daniel et Pillet Maurice, *Qualité en Production*, éd d'organisation, France, 3<sup>e</sup> édition, 2005.
20. Everaere Christophe, *Management de la Flexibilité*, éd ECONOMICA, France, 1997.
21. Garibaldi Gérard, *l'analyse stratégique « comment concevoir les choix stratégiques en situation concurrentielle »*, éd d'Organisation, France, 3<sup>ème</sup> Edition, 2001.
22. Gratacap Anne et Médan Pierre, *Management de la production*, éd Dunod, France, 2<sup>e</sup> édition, 2005.
23. Grunig Rudolf, Kuhn Richard, *Planifier la stratégie*, presse polytechniques et universitaires romande, Italie, 1<sup>ère</sup> édition, 2004
24. Guerra Fabienne, *pilotage stratégique de l'entreprise*, éd Boeck Université, Belgique, 2007.
25. Hounounou Albéric, *100 fiches pour comprendre l'organisation et gestion de l'entreprise*, éd Bréal, France, 2005.
26. Johnson Gerry, et autres, *Stratégique*, éd Pearson Education, France, 8<sup>e</sup> edition, 2008.
27. Kotler.P et Buboïs B, *Marketing management*, éd Publi Union, France, 2<sup>ème</sup> édition, 2000.
28. Krebs Geneviève, Mongin Yvon, *les nouvelles pratiques de l'audit qualité interne*, éd Afnor, France, 2<sup>e</sup> édition, 2005
29. Lasary ,*La stratégie d'entreprise*, France, 2006.
30. Laurent Pascal et Bouard François, *Economie d'entreprise*, éd d'organisation, France, Tome 2, 1997.
31. Lavalette George et Niculescu Maria, *Les Stratégies de Croissance*, éd d'organisation, France, 1999
32. Lehmann-Ortega Laurence, *L'Art du Management 3*, éd Dunod, France, 2005.
33. Le Boterf Guy, *Ingénierie et évaluation des compétences*, éd d'organisation, France, 5<sup>e</sup> édition, 2006.
34. LongatteJean, Muller Jacques , *Économie d'entreprise*, éd Dunod, France, 4<sup>e</sup> édition, 1998.
35. Longatte Jean et Muller Jacques, *économe d'entreprise*, éd Dunod, France, 4<sup>e</sup> édition, 2004.
36. Magakian Jean-Louis et Audrey Payaud Marielle, *100 fiches pour comprendre la stratégie de l'entreprise*, éd Bréal, Paris, 2<sup>e</sup> édition, 2007.
37. Mathé Jean-Charles, *Management stratégique concurrentiel*, éd Vuibert, France, 2001.

38. MATHE Jean Charles, *Dynamique concurrentielle et valeur de l'entreprise*, éd EMS, France, 2004.
39. Meier Olivier et Schier Guillaume, *Entreprises Multinationales « stratégie, restructuration, gouvernance»*, éd Dunod, Paris, 2005.
40. Mennechet Armand, *le capitale compétences*, éd Afnor, France, 2006.
41. Nakhla Michel, *l'essentiel du management industriel*, éd Dunod, France, 2006.
42. Pauchu Vincent, *Mesure et amélioration des performances industrielles*, office des publications Universitaires, France, 2006.
43. Paveau .J Duphil. F et autres, *Pratique du commerce international Exporter*, les éditions FOUCHER, Paris, 18ème édition, 2003.
44. Porter Michael, *L'avantage concurrentiel*, édition Dunod, Paris, 1986.
45. RainelliMichel, *Economie industrielle*, éd Dalloz, France, 3<sup>e</sup> édition, 1998 .
46. Richet Xavier, *Economie d'entreprise*, éd Hachette Supérieur, France, 3<sup>e</sup> édition.2006.
47. Rouzet Emmanuelle et Seguin Gérard, *management de l'entreprise*, éd Dunod, France, 2004.
48. ShibaShoji et autres, *TQM 4 révolution du management*, éd Dunod, Paris, 2003.
49. SION Michel, *Réussir son business plan*, edDunod, Paris, 2007.
50. SoparnotRichard, *organisation et gestion de l'entreprise*, éd Dunod, Paris, 2006.
51. TABATONI Pierre, *Innovation DESORDRE PROGRES*, éd ECONOMICA, Paris, 2005.
52. Torrès-Blay Olivier, *économie d'entreprise*, éd Economica, France, 2<sup>e</sup> édition, 2004.

## ARTICLES ET WEBOGRAPHIE



1. Apolline.L et D.Cathrine, Document proposé par Souregi, (*Cours Economie d'Entreprise D33*), de 105 pages, date de publication 19/05/2008, p.19, [www.oodoc.com/cours-economie,start,0-search.php](http://www.oodoc.com/cours-economie,start,0-search.php).
2. Arnoult Stéphane, (*Analyse et matrice : MC Kinsey*) date de publication : 2006, [www.b2b-marketing.fr/-matrice-mc-kinsey.php](http://www.b2b-marketing.fr/-matrice-mc-kinsey.php).
3. Beitone. A, et autres, (*Dictionnaire des sciences économiques*), LEXIQUE SOMMAIRE DE L'ITEM *STRATEGIES INTERNATIONALES DES ENTREPRISES*, 2001- [www.aix-mrs.iufm.fr/.../filieres/.../lexique.htm.Strategie\\_innovation](http://www.aix-mrs.iufm.fr/.../filieres/.../lexique.htm.Strategie_innovation), Date de publication : 25/01/2006 [oeconomia.net/private/cours/economieentreprise /.../strategiesinnovation.pdf](http://oeconomia.net/private/cours/economieentreprise /.../strategiesinnovation.pdf).
4. Billard Laurence, (*Une Approche Dynamique Des Stratégies Génériques de M. Porter*), ESA C.E.R.A.G. Université Pierre Mendès France, Grenoble, [www.strategie-aims.com/actes98/papiers/BILLARD.pdf](http://www.strategie-aims.com/actes98/papiers/BILLARD.pdf).
5. Brière Anne et autres, (*les options stratégiques : domination par les couts, différenciation*), date de publication 18/10/2005, [www.crcm.ac-versailles.fr/IMG/doc/ domination.doc](http://www.crcm.ac-versailles.fr/IMG/doc/ domination.doc).
6. Chan Kim et Renée, date de publication : 2 août 2008, [mhtml://F:\nouveau strategie\Chaine de valeur.mht](http://mhtml://F:\nouveau strategie\Chaine de valeur.mht).
7. Contelle. P&Desgarrets.V, (*audit Marketing : de l'analyse à l'action*), - © Dareios et Pearson éducation, [http://www.gestionappliquee.com/pdf/MarketingMarketing\\_Chapitre 8.pdf](http://www.gestionappliquee.com/pdf/MarketingMarketing_Chapitre 8.pdf).
8. Dupuy et Larcheveque et autres, (*les options stratégiques*), [phylog.perso.neuf.fr/options.html](http://phylog.perso.neuf.fr/options.html).
9. Dupuy et Larcheveque et autres, (*les axes de développement*), [www.netcolony.com/.../3-%20Les%20options%20stratégiques.pdf](http://www.netcolony.com/.../3-%20Les%20options%20stratégiques.pdf).
10. Ezzahiri Rachid, [www.netcolony.com/.../3-%20Les%20options%20stratégiques.pdf](http://www.netcolony.com/.../3-%20Les%20options%20stratégiques.pdf).
11. Gardes Nathalie, (*le diagnostic stratégique*) <http://storage.canalblog.com/21/33/33128/17685618.pdf>.
12. Gbaguidi Léandre, (*le modèle MC kinsey* ), [www.scribd.com/doc/27886124/MODELE-MC-KINSEY](http://www.scribd.com/doc/27886124/MODELE-MC-KINSEY).

13. Hémerly Gilles, (*La matrice BCG*), date de publication : 9 mars 2005, Commerce et Marketing BtoB, [www.vente-expert.com/.../195-la-matrice-bcg](http://www.vente-expert.com/.../195-la-matrice-bcg).
14. © HohmannHristian, (*La juste qualité En faire ni trop, ni trop peut*), date de publication : 30/07/2010, [membres.multimania.fr/hconline/qualite.htm](http://membres.multimania.fr/hconline/qualite.htm).
15. Hubert Fleury, (*l'Avantage Concurrentiel*), [www3.ac.clermont.fr/pedago/ecogest/PEDAGOGIE.../diagnostic.doc](http://www3.ac.clermont.fr/pedago/ecogest/PEDAGOGIE.../diagnostic.doc)
16. Les Stratégies Internationales des Entreprises ,[honorat.lyceefrançais-brasilia.net/documents/strateg.pdf](http://honorat.lyceefrançais-brasilia.net/documents/strateg.pdf).
17. Maurin Laurent, (*l'analyse de la compétitivité*), date de publication : 20 août 2002, GECKO communication, [allbodies.com/Chroniques/.../chro10.shtml](http://allbodies.com/Chroniques/.../chro10.shtml).
18. Maurice Gabillet.M, (*Stratégie*), I.S.B.N, date de publication : 2/09/2000, N° 184150-1 [sitecon.free.fr/strategie/strategie.htm](http://sitecon.free.fr/strategie/strategie.htm).
19. © MEZGHANIL, FSEG-Sfax, (*Politique et Stratégie d'Entreprise*), Support pédagogique [www.strategie.tunet.tn/chapters/3-ch.pdf](http://www.strategie.tunet.tn/chapters/3-ch.pdf).
20. PILLOU Jean-François, date de publication : 16 décembre 2004, par.[www.commentcamarche.net/.../qualite/qualite-introduction.php3](http://www.commentcamarche.net/.../qualite/qualite-introduction.php3).
21. Porter.M.E, (*CompetitiveStrategy*), Free Press, New York, , date de publication : 25/04/2009, [mhtml:file://F:\CHAINE DE VALEUR&\Chaine de valeur.mht!http://chohmann.free....](http://mhtml:file://F:\CHAINE DE VALEUR&\Chaine de valeur.mht!http://chohmann.free....)
22. Qualité Online © 2007 – dossier thématique : (*Pourquoi se lancer dans une démarche qualité ?*), [www.qualiteonline.com/...3/dossier-43.html](http://www.qualiteonline.com/...3/dossier-43.html).
23. Saint-Pierre. Jacques, (*La chaîne de valeur*), [www.fsa.ulaval.ca/.../chaîne\\_de\\_valeur.htm6](http://www.fsa.ulaval.ca/.../chaîne_de_valeur.htm6) -.
24. Schneider Daniel, (*théorie des jeux*), [tecfa.unige.ch/tecfa/publicat/.../phd\\_22.html](http://tecfa.unige.ch/tecfa/publicat/.../phd_22.html).
25. Schneider Daniel, (*Théorie de la diffusion de l'innovation*), date de publication : 5/1/2005, [edutechwiki.unige.ch/.../Théorie\\_de\\_la\\_diffusion\\_de\\_l'innovation](http://edutechwiki.unige.ch/.../Théorie_de_la_diffusion_de_l'innovation).
26. Swiners Jean-Louis, (*Concurrence, Innovation compétitive*), date de publication : 25/02/2010,[www.innovation-creative.com/Livres\\_Innovation\\_4.html](http://www.innovation-creative.com/Livres_Innovation_4.html).
27. TNANI Ahlem, (*définition de la stratégie*), date de publication: 16/09/2009, [ahlem.tnanip06.over-blog.fr/article-12414689.html](http://ahlem.tnanip06.over-blog.fr/article-12414689.html).
28. Université Paris Val de Marne, (*Ressources et Compétences de l'Entreprise, «Evaluer les Capacités Stratégiques de l'Entreprise sur un Domaine d'Activité Stratégique*, [miage.ventsdame.info/.../ManagementStrategique/.../04%20-%20Ressources%20et%20comp%E9tences.pdf](http://miage.ventsdame.info/.../ManagementStrategique/.../04%20-%20Ressources%20et%20comp%E9tences.pdf).

29. Valsecchi Yvan, (*Cours Complet de marketing*), date de publication 01/11/2004, [marketing.thus.ch/loader.php?page=Intro...](http://marketing.thus.ch/loader.php?page=Intro...)
30. [www-iut-src.ujf-grenoble.fr/~fmaarouf/croissanceetconcentration.pdf](http://www-iut-src.ujf-grenoble.fr/~fmaarouf/croissanceetconcentration.pdf).
31. Valsecchi Yvan, (*Marketing international*) , date de publication 01/11/2004, [marketing.thus.ch/loader.php?...International](http://marketing.thus.ch/loader.php?...International).
32. Vanlathem Nathalie, et autres, *Modèles Décisions*, Document proposé par Marketing étudiant, [www.scribd.com/doc/.../Modeles-Decision](http://www.scribd.com/doc/.../Modeles-Decision).
33. Wattenbergh Bruno, (*segmentation stratégique*), date de publication : 11 Octobre 2006, [www.bwatt.eu/index.php?option](http://www.bwatt.eu/index.php?option).

## **THESES ET MEMOIRES**

1. Ahssen Djamila, *le Management Stratégique*, Mémoire de Magistère, Université de Mostaganem, 2008-2009.
2. A. Mohamed, (*Contribution à l'analyse de la compétitivité d'une entreprise industrielle*), Cas de BCR, Mémoire de Magistère, Université Ferhat Abbas, Sétif, 1997.
3. Bouchnef Amar, « *l'Avantage concurrentiel dans les Entreprises Economiques : ses sources et son développement* », Mémoire de Magistère en Science de Gestion, Université d'Alger, 2000.
4. Gauttman Thomas, « *Etude des avantages comparatifs de compétence de l'économie Sud –Coréenne*», Mémoire d'étude, « ESCE » Ecole Supérieur de Commerce Extérieur, France, 2007.
5. Kellou Rym, « *Analyse du marché algérien du blé dur et les opportunités d'exportation pour les céréaliers français*», Thèse de Master of Science du CIHEAM – IAMMn° 93, Institut agronomique Méditerranéen de Montpellier France, 2008.
6. Nehassia Ratiba, (*l'importance de la vieille concurrentielle dans le développement de l'avantage concurrentiel de l'entreprise*), Mémoire de Magistère en Science de gestion option droit des affaires, Faculté de Science économique et Gestion, Université d'Alger, 2002/2003.

## **CONFERENCES**

1. Ayari Amel, Radjam Nassib, « *les nouvelles stratégies de changement comme introduction pour renforcer l'avantage concurrentiel des entreprises algériennes* », conférence nationale sur la compétitivité et le changement de l'environnement, science de gestion, Université Mohamed Khayder, Biskra 29-30 octobre 2002.
2. Dahman Nicolas, (*L'innovation stratégique: Apports et limites d'un nouveau courant de recherche, Université de Marne-la vallée*), UFRSCERO-Gestion, laboratoire OEP-PRISM, France XIVème conférence internationale de Management stratégique, pays de la Loire, Angers, 2005.
3. Masdour Fares et Razik Kamel, (*la notion de la compétitivité*), conférence nationale sur la compétitivité et le changement de l'environnement, Université Mohamed Khaydar Biskra 29-30 Octobre 2002.
4. Pellegrin-Boucher Estelle et Gueguen Gaël, (*Constitution d'un écosystème d'affaires sur la base des dynamiques de coopération et de coopération : le cas de SAP, leader sur le marché des ERP*), 13e conférence de l'AIMS. Normandie. Vallée de Seine 2, 3 et 4 juin 2004.
5. Yahyaoui Naima, « *le rôle du Système ABC et le système JIT dans la préparation des organisations pour l'acquisition de l'avantage concurrentiel* », conférence scientifique nationale sur les stratégies d'apprentissage dans le cadre du management par la qualité totale comme une introduction pour acquérir l'avantage concurrentiel, 10-11 Novembre 2009, laboratoire de recherche d'économie d'entreprise, Faculté des sciences économique et Gestion, Université Batna.

## **REVUES**

1. A. Caillat et autres, *Economie d'entreprise*, revue économiques et Management éd Hachette technique, France, 1999.
2. Aziza Driss Meddeb, (*Management par la qualité totale et performance de l'entreprise : rôle médiateur de l'innovation*), revue de la littérature et modèle conceptuel.
3. Sylvie Baron et Jean Bernard, *Economies d'entreprise*, revue économiques et Management, éd HACHETTE, France, 2005.

# **TABLE DES MATIERES**

## **INTRODUCTION GENERALE**

<b><u>Chapitre 1 : Les Orientations stratégiques</u></b> .....	01
<b><u>Introduction</u></b> .....	01
<b><u>Section1: Les Démarches Stratégiques</u></b> .....	02
1. les fondements théoriques .....	02
2. Les concepts stratégiques .....	05
3. La stratégie de l'entreprise .....	09
4. L'analyse stratégique .....	11
<b><u>Section 2 : L'Analyse Externe de L'Entreprise</u></b> .....	12
▪ L'étude de l'environnement .....	12
1. Le macro-environnement .....	13
- L'analyse PESTEL.....	13
- La construction des scénarios.....	14
6 L'industrie ou le secteur .....	15
- Analyse des forces concurrentielles.....	16
7 L'analyse intra- secteur.....	21
- Les groupes stratégiques (la segmentation externe).....	22
- L'identification des clients stratégiques.....	23
8 Evaluer la Positions concurrentielles .....	24
9 Typologie des systèmes concurrentiels selon le BCG.....	25
<b><u>Section 03 : L'Analyse Interne de L'Entreprise</u></b> .....	27
1. Le métier de l'entreprise.....	28
2. La segmentation stratégique et l'identification des DAS .....	29
3. Le cycle de vie de produit .....	31
4. Les matrices de gestion de portefeuille d'activités.....	33
- La Matrice BCG.....	34
- La matrice McKinsey .....	36
- La matrice d'Arthur D. Little .....	39

5. La chaîne de valeur et l'avantage concurrentiel.....	42
6. les facteurs clés de succès.....	46
7. Le SWOT.....	47
<b><u>Conclusion</u></b> .....	49
<b><u>Chapitre 2 : Acquisition d'un Avantage concurrentiel</u></b> .....	50
<b><u>Introduction</u></b> .....	50
<b><u>Section 1 : Les stratégies concurrentielles</u></b> .....	51
1. La stratégie de domination par les coûts.....	51
2. La stratégie de domination par la différenciation.....	54
3. La stratégie de focalisation ou concentration .....	56
4. Le verrouillage du marché.....	58
5. La stratégie hybride.....	59
6. Les stratégies concurrentielles en environnement hyper-compétitif .....	60
7. Adapter la stratégie à la position concurrentielle de l'entreprise.....	62
<b><u>Section 2 : Les stratégies de croissance</u></b> .....	65
1. La croissance interne.....	65
• Les modalités de la croissance interne.....	66
- La spécialisation.....	66
- La diversification.....	69
2. la croissance externe.....	72
• Les modalités de la croissance externe.....	73
- Les fusions et acquisitions.....	73
- Les alliances stratégiques.....	75
• Les différentes formes d'alliance et partenariats.....	77
- La franchise.....	77
- La concession de licence ou contrat de louage de brevet.....	78
- la fourniture spéciale.....	79
- La stratégie de la sous-traitance.....	79

<b><u>Section 3 : les compétences stratégiques et l'avantage concurrentiel</u></b> .....	81
▪ les fondements de la gestion des ressources et compétences.....	81
1. Les fondements de la capacité stratégique.....	82
2. La typologie des capacités stratégiques.....	83
3. Les critères compétitifs de la capacité stratégique.....	84
4. La robustesse des capacités stratégique.....	87
5. Les capacités dynamiques.....	88
6. Les voies d'amélioration : efficacité et efficacité.....	89
- Le Benchmarking (l'étalonnage).....	89
- La recherche de flexibilité.....	93
- La veille stratégique.....	95
<b><u>Conclusion</u></b> .....	98
<b><u>Chapitre 3 : la dynamique de développement</u></b> .....	99
<b><u>Introduction</u></b> .....	99
<b><u>Section1 : Les stratégies internationales</u></b> .....	100
▪ L'internalisation .....	100
1. les facteurs de l'internationalisation.....	100
2. les facteurs d'avantage nationales pour l'internationales.....	102
- le diamant de porter.....	103
3. Les modalités des stratégies internationalisation.....	105
• la stratégie d'exportation.....	105
• Les relations contractuelles.....	106
• L'approche multidomestique.....	106
• la stratégie de la multinationalisation.....	106
4. Avantages et limites des stratégies internationales.....	111
5. L'impact des stratégies international sur l'avantage concurrentiel des entreprises...112	

<b><u>Section 2 : L'innovation stratégique</u></b> .....	114
1. « Invention » et « innovation ».....	114
2. Les formes de l'innovation .....	115
3. Les démarches préétablies pour la réussite de l'innovation dans l'entrepris.....	115
4. Les ressources de l'innovation.....	115
5. Les voies de l'innovation .....	118
6. L'innovation stratégique.....	119
7. Les conditions de réussite de l'innovation stratégique.....	120
8. Les stratégies d'innovation.....	122
9. La diffusion de l'innovation.....	125
10. Les risques liés à l'innovation dans l'entreprise.....	126
<b><u>Section 3 : la qualité totale</u></b> .....	126
1. Les bonnes raisons de se lancer dans la qualité totale.....	126
Les difficultés à atteindre la qualité totale.....	128
c. les écarts de performance engendrée par la mauvaise communication .....	128
d. La non-qualité .....	129
e. La sur-qualité.....	131
- Le triangle QCD : Qualité, Cout, Délais.....	132
- Les méthodes de Juste- à-Temps : le progrès continu dans l'entreprise.....	133
2. Le management par la qualité totale« TQM ».....	138
3. Les objectifs de Management par la Qualité Totale.....	138
4. Les fondements du management par la qualité totale.....	139
<b><u>Conclusion</u></b> .....	146

<b><u>Chapitre 4 : Recherche et Actions sur le Terrain</u></b> .....	147
<b><u>Introduction</u></b> .....	147
▪ le choix de l'entreprise .....	148
▪ Méthodologie de l'étude .....	148
<b><u>Section n° 1 : L'Identification de L'Entreprise</u></b> .....	155
▪ Information générales .....	155
<b><u>Section n° 2 : Le Diagnostic Externe de L'Entreprise</u></b> .....	160
1. L'analyse de l'environnement externe des Grand Moulin Dahra .....	160
2. L'analyse de l'industrie de l'entreprise .....	161
<b><u>Section n° 3: Le Diagnostic Interne de L'Entreprise</u></b> .....	168
▪ Le métier de l'entreprise .....	168
▪ Les Domaines d'Activités Stratégiques de l'entreprise .....	168
▪ La chaine de valeur de l'entreprise .....	169
<b><u>Section n° 4 : Les Sources d'Acquisition d'A C de l'Entreprise</u></b> .....	183
1. Le choix de la stratégie de l'entreprise .....	183
2. Les capacités stratégiques de l'entreprise .....	184
3. L'innovation stratégique dans l'Entreprise .....	186
4. La Qualité Totale de l'Entreprise .....	188
- Les recommandations .....	193
<b><u>Conclusion</u></b> .....	194
<b><u>CONCLUSION GENERALE</u></b> .....	195
Bibliographie .....	
Liste des Schémas .....	
Liste des Tableaux .....	
Liste des Graphiques .....	
Le Questionnaire .....	

## **LISTE DES SCHEMAS**

<i><b>N° Schémas</b></i>	<i><b>Intitulé</b></i>	<i><b>N° pages</b></i>
<i><b>Les schémas du premier chapitre</b></i>		
(1-1)	Le dilemme du prisonnier	04
(1-2)	Le cycle de vie de l'avantage concurrentiel	07
(1-3)	Processus de management stratégique	09
(1- 4)	L'approche économique et industrielle	10
(1-5)	L'analyse stratégique	11
(1-6)	Analyse externe	12
(1-7)	La présentation des cinq forces de la concurrence	20
(1-8)	Typologie des systèmes concurrentiels selon BCG	25
(1-9)	Evolution de l'activité selon le cycle de vie de produit	32
(1-10)	Diagnostic de portefeuille d'activités : matrice générique	33
(1-11)	Matrice BCG	34
(1-12)	Matrice stratégique BCG	35
(1-13)	Recommandation stratégique pour La matrice Attraitis/atouts	37
(1-14)	Les critères de la matrice McKinsey	38
(1- 15)	La matrice ADL	40
(1-16)	Les prescriptions stratégiques d'ADL	41
(1-17)	Schéma de la chaine de valeur	43
(1-18)	Coordination externe	46
(1-19)	L'analyse SWOT	48

<i>Les schémas du deuxième chapitre</i>		
(2-1)	Stratégie concurrentielle générique selon porter	51
(2-2)	La courbe d'expérience	52
(2-3)	Typologies des stratégies de différenciation	55
(2-4)	La typologie des stratégies génériques de Mintzberg	58
(2-5)	La robustesse de l'avantage concurrentiel	59
(2-6)	Enlissement dans la voie médiane	60
(2-7)	Les stratégies concurrentielles et l'hyper-compétition	61
(2-8)	stade de développement d'un métier	67
(2-9)	Les stratégies de diversification	71
(2-10)	La fusion	73
(2-11)	L'absorption	73
(2-12)	L'apport partiel d'actif	74
(2-13)	Les avantages de la franchise	77
(2-14)	La stratégie d'IDE	79
(2-15)	Les modalités de la sous-traitance	80
(2-16)	Capacités stratégiques « notions clés »	84
(2-17)	Le filtre VRIST des ressources et capacité organisationnelles	87
(2-18)	Les quatre étapes opérationnelles du Benchmarking	90
(2-19)	Le Benchmarking facilite l'innovation et l'apprentissage	92

<i>Les schémas du troisième chapitre</i>		
(3-1)	Les facteurs de l'internalisation	100
(3-2)	Les facteurs de l'avantage national selon le diamant de porter	103
(3-3)	Les types des stratégies internationales	105
(3-4)	Cycle de vie, technologie et investissement	117
(3-5)	La Discontinuité de succession des technologies	118
(3-6)	Nature de changement	119
(3-7)	Les différents couts de non qualité	130
(3-8)	Incidence de l'investissement en contrôle	130
(3-9)	Incidence de l'investissement en prévention	131
(3-10)	La non qualité et la qualité acceptable	132
(3-11)	Les origines du JAT	134
(3-12)	Les stocks comme une manifestation	135
(3-13)	Les principales sources de gaspillage	136
(3-14)	Les principes directeurs de l'activité productive	137
(3-15)	Modèle d'un système de management de la qualité basé sur les processus	139
(3-16)	La roue de progrès continu de Deming	142
(3-17)	Le fondement de la qualité totale	144

<i>Les schémas du quatrième chapitre</i>		
(4-1)	Organigramme Générale de la SPA Grand Moulins Dahra	156
(4-2)	Analyse des concurrents directs des G.M.D	163
(4-3)	La présentation des forces concurrentielles qui agissent sur les GMD par rapport a la farine te la semoule	167
(4-4)	La présentation des forces concurrentielles qui agissent sur les GMD par rapport au couscous	167
(4-5)	Le processus de fabrication de la semoule	171
(4-6)	Le processus de fabrication de couscous	172
(4-7)	Contrôle Qualité lors de la réception/retour client des GMD	175
(4-8)	Contrôle Qualité en cours & fin de production des GMD	176
(4-9)	Le processus de distribution des produits des G.M.D	177
(4-10)	La chaine de valeur des Grand Moulin Dahra	182
(4-11)	Processus qualité retour client dans les GMD	190
(4-12)	Cartographie des processus des GMD	192

## LISTE DES TABLEAUX

<i>N° Tableaux</i>	<i>Intitulé</i>	<i>N° pages</i>
01	exemples de facteurs d'influence	14
02	la segmentation stratégique et la segmentation marketing	29
03	Les critères de segmentation stratégique	31
04	Tableau de présentation des deux critères de la matrice McKinsey	37
05	Les axes stratégiques d'ADL	41
06	Les activités principales de l'entreprise	43
07	Les voies de spécialisation selon la matrice produit/marché	67
8	l'explication des voies de spécialisation selon la matrice produit/marché	68
9	les avantages et limites de la spécialisation	69
10	les formes de la flexibilité de travail	94
11	les facteurs de la veille stratégique	96
12	l'approche OLI	108
13	la qualité totale et la qualité traditionnelle	128
14	Consommation par tête de blé dans quelques pays, 1961-2003	149
15	Capacité de trituration dans les principales wilayas	151
16	Les données clé de l'entreprise	155
17	Répartition des activités des GMD selon la capacité de Production	158
18	Le classement des forces concurrentielles suivant les DAS des GMD	166
19	les avantages de l'installation de l'ERP dans l'entreprise	187

## LISTE DES GRAPHIQUES

<i>N° Graphiques</i>	<i>Intitulé</i>	<i>N° pages</i>
01	Capacités de trituration par secteur	151
02	Répartition des employés des GMD par Tache	157
03	Répartition des activités des GMD selon la capacité de Production	159
04	L'approvisionnement des matières premières des GMD	179
05	Les effectives des Grand Moulin Dahra par année du 20/05/2000 au 31/05/2010	185

# Questionnaire d'enquête

Date de passage ....../...../2010

**Partie préliminaire :**

Description de l'état de blé en Algérie :

- les caractéristiques de marché nationale.....
- l'évolution de l'activité ces dernières années .....

**Première section : Identification de l'entreprise :**

▪ **Informations générales :**

- Raison sociale :.....
- Date de création :.....
- Nature juridique :.....
- Capital social :.....
- Nom du propriétaire : .....
- Président Directeur Générale :.....
- Adresse du siège social :.....
- N° Tel Fixe : ..... Fax : ..... Mob : .....
- Site Web : ..... E-mail : .....@.....
- L'organigramme de l'entreprise :.....

▪ **Type de l'entreprise :**

- ☞ Entreprise industrielle
- ☞ Entreprise traditionnelle
- ☞ Entreprise artisanale
- le nom du produit : .....
- Quel est l'effectif en nombre de personnes de votre entreprise?
  - ☞ Plus de 250
  - ☞ Entre 50 et 250
  - ☞ Entre 10 et 49
  - ☞ Entre 0 et 5
- Quel est le chiffre d'affaire annuel de votre entreprise?
  - ☞ Plus de 2 milliards de DA
  - ☞ Entre 200 et 2 milliards de DA
  - ☞ Entre 20 et 200 millions de DA
  - ☞ Moins de 20 millions de DA

▪ **Activités de l'entreprise :**

Activités	semoulerie	Minoterie	Couscous	Autres (précisez)
- Capacité de production	.....T/J	.....T/J	.....Kg/h	.....
- Capacité de stockage	.....T/J	.....T/J	.....Kg/h	.....

▪ **Gamme de produits fabriqués :**

Meunerie	
Farine supérieure	<input type="checkbox"/>
Farine panifiable	<input type="checkbox"/>
Semoulerie	
Semoule supérieur grosse	<input type="checkbox"/>
Semoule supérieure moyenne	<input type="checkbox"/>
Semoule supérieur fine	<input type="checkbox"/>
Couscous	
Couscous gros	<input type="checkbox"/>
Couscous moyen	<input type="checkbox"/>
Couscous fin	<input type="checkbox"/>
Autres produits ( <i>précisez</i> )	
.....	<input type="checkbox"/>

▪ Conditionnement de produits fabriqués :

- |         |                          |          |                          |
|---------|--------------------------|----------|--------------------------|
| - 50 Kg | <input type="checkbox"/> | - 25 Kg  | <input type="checkbox"/> |
| - 10 K  | <input type="checkbox"/> | - 5 Kg   | <input type="checkbox"/> |
| - 2 Kg  | <input type="checkbox"/> | - 1 Kg   | <input type="checkbox"/> |
| - 500 g | <input type="checkbox"/> | - Autres | <input type="checkbox"/> |

**Section n° 2 : Le diagnostic externe de l'entreprise :**

**1. L'analyse de l'environnement externe des Grand Moulin de Dahra :**

- **L'analyse du macro-environnement de l'entreprise :**

⇒ **L'analyse PESTEL :**

- Est ce que les changements de l'environnement ont des influences sur votre entreprise ?
- Quels sont les principaux types d'environnement qui influencent votre entreprise ?
  - Politique
  - Economique
  - Sociologique
  - Technologique
  - Légale
  - Autres (précisez)
- Comment réagissez-vous aux changements de l'environnement ?
  - Vitte
  - Normal
  - Long
- Comment vous faites pour prévenir les changements de l'environnement dans le temps à venir ?

## 2. *L'analyse de l'industrie de l'entreprise :*

### - *Analyse des forces de la concurrence par le modèle des 5 forces de la concurrence :*

#### ↪ *analyse du pouvoir de négociation des clients :*

- Qui sont les clients des G.M.D?
- Est-ce-que les clients ont un pouvoir de négociation sur le prix des produits de votre entreprise ?
- Qui sont les clients stratégiques des G.M.D c'est-a-dire les clients qui ont leurs poids dans la vente des produits des G.M.D ?
- Et ce que vous avez des informations formelles pour montrer les chiffres des clients ces dernières années, afin de savoir si le nombre les clients sont en augmentation en au contraire sont en dégradation ?

#### ↪ *Analyse des produits de substitution :*

- Est-ce- qu'il existe des produits de substitution par rapport à vos produits ?

#### ↪ *Analyse de l'intensité concurrentielle :*

- Comment évaluez-vous l'intensité concurrentielle dans le marché par rapport à votre produit?

- Forte
- Moyenne
- Faible

## ▪ *Analyse qualitatif et quantitatif des concurrents des GMD*

### 1. *Farine et semoule :*

- Qui sont les concurrents directs des GMD au niveau de MOSTAGANEM ?

### 2. *Couscous :*

- Quelles sont-les marques qui concurrencent le couscous SAFINA ?

#### ▪ *Analyse de la demande :*

##### ↪ *vis-à-vis des boulangers :*

- Quelles sont les marques de farine que vous- utilisez ?
- Quelles sont les raisons qui vous ont amené à choisir le produit SAFINA ?
- Est-ce-que vous avez senti des améliorations dans la qualité des produits depuis la certification des GMD ?

##### ↪ *vis-à-vis des grossistes et détaillants :*

- Quelle est le produit qui marche bien chez vous ?
- comment sa marche avec l'arrivé des produit de Amor Benamor ?

- Quelles sont vos problèmes avec le produit Safina ?

⇒ **Analyse des pouvoirs de négociation des fournisseurs :**

- Qui sont les fournisseurs des G.M.D ?

- Est ce que les fournisseurs ont un pouvoir de négociation sur les G.M.D ?

⇒ **Analyse des nouveaux concurrents :**

- Est-ce-qu' il y a un nouveau concurrent entrant dans le marché qui menace directement les produits des G.M.D ?

- Quelle est la stratégie menée par ce nouveau concurrent ?

- La qualité
- Le prix
- Le désigne

- Quelles sont les démarches stratégiques adoptées par les G.M.D pour faire face à ce nouveau concurrent ?

⇒ **Analyse du pouvoir exercé par l'Etat :**

- Est-ce que l'Etat exerce un pouvoir de négociation sur les G.M.D ?

- Est ce que l'Etat favorise les entreprises étatiques comme les ERIAD par rapport aux G.M.D

- Comment positionnez-vous votre entreprise ?

- Leader
- Challenger
- Suiveur
- Spécialiste

**Section n° 3: Le diagnostic interne de l'entreprise :**

- Quelles est le métier de l'entreprise ?

- Quelles sont les objectifs de votre entreprise ?

- Quelles sont les domaines d'activité stratégique (DAS) des G.M.D ?

▪ **La chaine de valeur des G.M.D :**

**1. Les activités principales :**

- Comment se fait la logistique externe c'est-à-dire : comment se fait la réception, le stockage de la M/SES ?

- pouvez-vous m'expliquer le processus de production ?

- Est ce que vous avez un laboratoire ?

- Votre Entreprise effectue-t-elle, périodiquement, des contrôles de qualité?
- comment vous faites le contrôle de la qualité ?
- D'où s'approvisionne votre entreprise en emballage ?
- Est ce que vous faites l'entretien des machines ?
- Et si votre réponse est oui, comment vous faites l'entretien des machines ?
- Est-ce que vous pouvez m'expliquer le processus de distribution physique des produits aux clients ?
- Est ce que vous pouvez m'expliquer la politique d'attraction mené par l'entreprise pour commercialiser et vendre ses produits ?
- Est ce que vous avez des services pour accroître la valeur du produit comme la réparation, la formation ?

**2. Les activités de soutien :**

- Quelles sont vos principaux fournisseurs en blé ?
- Sur la base de quels critères déterminants choisissez-vous vos fournisseurs ?
  - La qualité de blé
  - Le prix du blé
  - La régularité des délais d'approvisionnement ?
- Est ce que vous pouvez m'expliquer ou se situ votre technologie ?
- Est ce que vous pouvez m'expliquer le rôle de la technologie dans la constitution du produit final ?
- Est ce que vous pouvez m'expliquer la fonction des ressources humaine dans votre entreprise : recrutement, formation, développement du personnel et la motivation du personnel ?
- Est ce que vous pouvez m'expliquer le rôle des activités administratives comme le rôle de la direction générale, la finance, la comptabilité, le service juridique...etc. ?

## Section n° 4 : Les Sources d'Acquisition de l'Avantage Concurrentiel de l'Entreprise

### 1. Le choix de la stratégie de l'entreprise :

#### ▪ La stratégie concurrentielle menée par l'entreprise :

- Quelle est la stratégie concurrentielle menée par les G.M.D ?

#### ▪ Les stratégies de croissance :

- disposez-vous d'une stratégie de :

- Diversification
- Spécialisation

- Optez vous pour :

- Approfondissement de la Diversification
- Approfondissement de la spécialisation

#### ▪ Stratégies de partenariat :

- votre entreprise a-t-elle participé à des ententes de collaboration avec d'autres entreprises ou organismes ?

- veuillez indiquer les principales raisons, parmi celles qui sont énumérées ci-dessous, qui

Ont incité votre entreprise à participer à des ententes de collaboration :

- Partage des coûts
- Répartition des risques
- Accès à la recherche et développement (R&D)
- Accès à des compétences critiques
- Accès à de nouveaux marchés
- Accès à de nouveaux réseaux de distribution
- Autres, (veuillez préciser)

### 2. Les capacités stratégiques de l'entreprise :

- Quelle est la nature des ressources dont dispose l'entreprise ?

▪ ***La flexibilité du travail :***

***(Quantitative) :***

- Est ce qu'il y a la flexibilité de travail dans votre entreprise : c'est-à-dire vous varier les embauches et le contrat de travail et le recourt aux heures supplémentaires suivant votre besoins de travail (suivant la variation de la demande de marché) ?

***(Qualitative) :***

- Est-ce-que vous inciter à la polyvalence c'est-à-dire vous utiliser le turn-over de personnels sur plusieurs postes de travail ?

**3. *L'innovation stratégique :***

- Est ce que vous avez la fonction de recherche et développement ?

▪ ***L'innovation de produit :***

- Au cours de ces dernières années votre entreprise a-t-elle introduit dans le marché des produits (biens ou services) nouveaux ou significativement améliorés?
- Au cours de ces dernières années, combien de produits (biens ou services) nouveaux ou significativement améliorés que votre entreprise a introduit dans le marché?

▪ ***l'innovation de procédé :***

- Au cours de ces dernières années votre entreprise a-t-elle introduit des procédés nouveaux ou significativement améliorés (incluant les améliorations dans la manière de livrer les biens ou services)?
- Est-ce que vous avez déjà utilisez des logiciels qui ont permet de mettre en œuvre des nouveaux procédés ?

▪ ***Sources d'information :***

- Qui ramène la nouveauté aux produits (services) au niveau interne :

- Personnel de vente et de marketing
- Personnel de production
- Personnel de gestion
- Autres unités commerciales de votre entreprise
- Clients et consommateurs

#### **4. La qualité totale :**

- Etes-vous déjà qualifié à une norme ISO ?
- Est ce qu'il ya des changements dans l'organisation après la certification d'ISO ?
- Quelles sont ces changements ?
- Qui s'occupe de la qualité :
  - un service spécialisé
  - tout le monde à la fois
- Qu'est ce que la qualité pour votre entreprise ?
  - une obligation
  - un cout supplémentaire
  - un avantage distinctif
  
- **Les couts d'obtention de la qualité « COQ » :**
- En quoi consiste votre cout de qualité :
  - en couts de prévention
  - en couts de détection (détection des défauts dans le produit final)
- L'entreprise a t'elle eu l'occasion d'apprécier le cout de l'absence de qualité ?
  - trop de déchets
  - mévente
  - réclamations multiples
- Est ce que vous prenez en compte les réclamations des clients ? et comment ?
- Pour –vous l'amélioration de la qualité de produit nécessite :
  - l'amélioration de processus
  - l'amélioration des résultats
- Quel type d'actions utilise votre entreprise pour améliorer la qualité totale :
  - les actions correctives
  - les actions préventives
  
- **Le juste à temps :**
- Est-ce que vous utilisez les approches du Just-à-Temps ?
  - zéro délai
  - zéro stock
  - zéro gaspillage
  - zéro défaut

- comment déclenche votre production :
  - suivant la commande des clients
  - autres (précisez)
  
- ***Les exigences de consommateurs :***
  - Est-ce que vous avez la fonction d'écoute client ?
  - Pour-vous l'obtention de la qualité totale provient :
    - des opérations d'écoute de clients
    - ou c'est une analyse de l'organisation
  - L'entreprise prend t'elle en compte l'évolution des exigences des consommateurs ?
  - Quelles sont les manœuvres optés par l'entreprise pour prendre en compte les exigences des consommateurs ?

**Merci pour votre collaboration.**