

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
UNIVERSITE ABOU BAKR BELKAID – TLEMCEM
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES DE GESTION ET DES SCIENCES
COMMERCIALES
ECOLE DOCTORALE MANAGEMENT DES HOMMES ET GOUVERNANCE DES
ENTREPRISES

MEMOIRE POUR L'OBTENTION D'UN DIPLOME DE MAGISTER
OPTION : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

THEME :

LES COMPETENCES CLES ET L'AVANTAGE CONCURRENTIEL :
LA QUALITE DU PRODUIT
CAS DE LA SOCIETE
LES GRANDS MOULINS DU DAHRA MOSTAGANEM

Présenté par :

M^{me} DEBBAHI Yamina

Encadré par :

Mr KERZABI Abdellatif

Maitre de Conférences

Membres du Jury :

Président: Mr BENDIABDELLAH Abdeslam

Professeur

Université de Tlemcen

Encadreur : Mr KERZABI Abdellatif

Docteur (M.C)

Université de Tlemcen

Examineur: Mr TAOULI Mustapha

Docteur (M.C)

Université de Tlemcen

Examinatrice: Mme KAZI TANI Amel

Docteur (M.C)

Université de Tlemcen

Année universitaire : 2010-2011

Résumé

A travers cette recherche, nous avons tenté de mettre en exergue l'importance des compétences clés dans la distinction de l'entreprise des concurrents et l'acquisition d'un avantage concurrentiel certain et durable. Notre recherche s'appuie sur une étude de cas dans une société agroalimentaire « Les Grands Moulins Du Dahra Mostaganem » reconnue pour la qualité de ses produits, une compétence organisationnelle clés dans la devance des concurrents. Il convient néanmoins de ne pas faire l'impasse sur les ressources et les compétences de son personnel. L'étude empirique décrit les différentes compétences clés maîtrisées par l'entreprise (maîtrise des technologies, la capacité d'innovation, la maîtrise du système d'information, la veille stratégique, la qualité et la qualité totale des produits) facteurs déterminants dans la réussite de l'entreprise.

MOTS CLES : compétences clés, avantage concurrentiel, compétences humaines, mondialisation, concurrence, technologie, innovation, système d'information, veille stratégique, qualité et qualité totale des produits.

Abstract

Through this research, we tried to highlight the importance of the key skills in the distinction of the company of the competitors and the acquisition of a certain and sustainable competitive advantage. Our research leans on a case study in a food-processing company « Les Grands Moulins Du Dahra Mostaganem » recognized for the quality of its products, a key organizational competence in anticipates her competitors. It should however not ignore the resources and skills of its staff. The empirical study describes the various key skills mastered by the company (mastery of the technologies, the capacity of innovation, the mastery of the information system, the business intelligence, quality and total quality of products) determining factors in the success of the company.

KEY WORDS: key skills, competitive advantage, human skills, globalization, competition, technology, innovation, information system, business intelligence, quality and total quality of products.

ملخص

من خلال هذا البحث، نود تسليط الضوء على أهمية الكفاءات الجوهرية في تمييز المؤسسة عن المنافسين واكتساب ميزة تنافسية دائمة. هذا البحث يقوم على أساس دراسة حالة في مؤسسة الصناعة الغذائية "المطاحن الكبرى للظهرة مستغانم" المعروفة بنوعية منتجاتها والتي تعتبر كفاءة مؤسساتية جوهرية لتجاوز المنافسة. لكن ينبغي أن لا نتجاهل موارد و كفاءات موظفيها وتصف الدراسة الميدانية مختلف الكفاءات الجوهرية المتحكم فيها من طرف المؤسسة (التحكم في التكنولوجيا، القدرة على الإبداع، التحكم في نظام المعلومات، اليقظة الإستراتيجية، الجودة و الجودة الشاملة للمنتجات) عوامل رئيسية لنجاح المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: الكفاءات الجوهرية، الميزة التنافسية، الكفاءات البشرية، العولمة، المنافسة، التكنولوجيا، الإبداع، نظام المعلومات، اليقظة الإستراتيجية، الجودة و الجودة الشاملة للمنتجات.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à :

❖ *Mes parents.*

❖ *Mes frères.*

❖ *Mon époux.*

❖ *Ma belle famille.*

❖ *Tous mes amis (es).*

❖ *Tous ceux qui me sont chers.*

Je vous dis merci pour votre soutien et

votre amour fraternel.

Remerciements

Tout d'abord, mes remerciements les plus sincères s'adressent à ALLAH qui m'a donné la force, le courage, la volonté et la patience lors de la réalisation de ce modeste travail.

Je tiens à exprimer ma profonde reconnaissance au professeur KERZABI Abdellatif pour le soutien et les conseils avisés qu'il a sans répit prodigués au cour de cette recherche.

Je tiens encore à lui témoigner ma gratitude pour ses : orientations, conseils, réflexions et critiques constructives qui m'ont amené à donner plus de clarté et de rigueur dans mes propos.

Je remercie également Mr BENDIABDELLAH Abdeslam pour me faire l'honneur d'accepter de juger ce travail en tant que président de jury.

Mes remerciements s'adressent également aux examinateurs Mr TAOULI Mustapha et Mme KAZI TANI Amel qui m'ont honoré de leur présence pour les remarques, suggestions, pour l'honneur qu'ils me font de juger ce travail et pour le temps sacrifié à l'évaluation de cette soutenance.

J'apprécie vivement l'aide et le soutien des cadres de la société Les Grands Moulins Du Dahra Mostaganem qui ont bien voulu mettre a ma disposition les données et les moyens nécessaires pour l'élaboration de ce travail.

Enfin, je remercie chaleureusement et respectivement tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE	1
CHAPITRE I : GENERALITES SUR LES COMPETENCES	4
Introduction	5
I. Les théories de la compétence.....	6
II. La compétence : une notion riche	8
III. Les compétences selon les auteurs.....	11
IV. Les caractéristiques de la compétence.....	14
V. Les enjeux de la compétence.....	15
VI. Les dimensions de la compétence.....	16
VII. Typologie des compétences.....	22
Conclusion	43
CHAPITRE II : L'AVANTAGE CONCURRENTIEL, COMMENT DEVANCER DES CONCURRENTS ET MAINTENIR SON AVANCE	44
Introduction	45
I. Définition de l'avantage concurrentiel.....	46
II. Caractéristiques de l'avantage concurrentiel.....	46
III. Les enjeux de l'avantage concurrentiel.....	47
IV. Avantage concurrentiel et concurrence.....	48
V. Acquisition d'un avantage concurrentiel.....	48
VI. Interconnexions et stratégies horizontales.....	60
VII. Implications stratégiques.....	63
VIII. Modèle des cinq forces de Michael Porter.....	66
IX. L'analyse SWOT.....	71
Conclusion	78
CHAPITRE III : LES COMPETENCES CLES ET L'AVANTAGE CONCURRENTIEL, LA QUALITE DU PRODUIT	79
Introduction	80
I. Compétences clés et avantage concurrentiel, vers une méthodologie d'identification et d'évaluation des compétences clés.....	81

SOMMAIRE

II. Les types de compétence clés qui procurent à l'entreprise un avantage concurrentiel certain.....	87
1) La maîtrise des technologies, une compétence clés pour l'entreprise.....	87
2) La maîtrise du système d'information, une compétence clés pour l'entreprise.....	94
3) L'innovation, une compétence clés pour l'entreprise.....	98
4) La veille stratégique, une compétence clés pour l'entreprise.....	109
5) La qualité du produit, une compétence clés pour l'entreprise.....	116
Conclusion	144
CHAPITRE IV: ETUDE DE CAS PRATIQUE: LA SOCIETE LES GRANDS MOULINS DU DAHRA MOSTAGANEM (GMD).....	145
Introduction	146
I. Présentation de l'entreprise.....	147
II. Organigramme de l'entreprise « Grands Moulins Du Dahra Mosta ».....	147
III. Fiche technique de la « GMD ».....	149
IV. Les produits de la « GMD ».....	155
V. Principaux indicateurs de gestion de la « GMD ».....	158
VI. Les types des compétences clés de l'entreprise « Grands Moulins Du Dahra Mosta ».....	163
1) La maitrise des technologies.....	163
2) La maitrise du système d'information.....	165
3) La capacité d'innovation.....	165
4) La veille stratégique.....	166
5) La qualité du produit	167
VII. Les compétences clés des individus de l'entreprise Les Grands Moulins Du Dahra	178
Conclusion.....	184
Conclusion générale	186
Bibliographies.....	189
Table des figures.....	195
Table des tableaux.....	196
Table des graphiques.....	197
Annexes	

INTRODUCTION

GENERALE

Introduction générale :

Ces dernières années, les réalisations pratiques et les travaux théoriques se sont multipliés autour du thème de la compétence et les apports sont aujourd'hui nombreux.

La notion de compétence renvoie aux diverses manières de concevoir et de définir les capacités individuelles ou collectives qui assurent l'efficacité de l'activité humaine en situation de travail.

Autrement dit, la compétence englobe les connaissances, l'expérience, elle s'exerce dans un contexte précis et se constate lors de sa mise en œuvre en situation professionnelle à partir de laquelle elle est validée. C'est donc à l'entreprise qu'elle appartient de la repérer, de l'évaluer, de la valider et de la faire évoluer.

Les compétences sont devenues plus complexes à produire, à maintenir et à gérer tout en prenant une place majeure dans la stratégie des entreprises. Elles ne se composent plus seulement de savoirs et de savoir-faire, mais également d'attitudes (adaptabilité, réactivité, capacité à travailler en équipe, capacité à transmettre, à apprendre, à communiquer, etc.) qui permettent d'utiliser efficacement les connaissances dans des situations professionnelles diverses.

Les compétences sont aujourd'hui une construction permanente. Elles sont multidimensionnelles et évolutives. Et parce qu'elles sont évolutives, elles s'acquièrent plus efficacement dans une organisation qui favorise l'acquisition permanente de savoirs nouveaux, les échanges et le partage des connaissances, l'apprentissage collectif, le développement de l'initiative et de la polyvalence. Une organisation qui sollicite l'initiative des personnes, les incite à s'adapter en permanence et à anticiper les évolutions internes et externes.

Ainsi, la mondialisation, la nécessité d'être d'avantage à l'écoute des clients, la rapidité des innovations, la difficulté grandissante à prévoir et à gérer la planification des besoins de l'entreprise, ont amené les entreprises à remplacer l'organisation taylorienne basée sur la division du travail, par une nouvelle organisation basée sur les compétences.

Plus encore, ces mutations ont accru la concurrence et les exigences des clients. Une entreprise, aujourd'hui leader sur son marché, peut se voir évincée demain. Les entreprises se voient contraintes à mettre en place des solutions efficaces afin de rechercher et acquérir un avantage concurrentiel significatif, durable et défendable. C'est pourquoi les compétences clés prennent de plus en plus d'importance car elles permettent à l'entreprise de se distinguer de la concurrence.

Problématique :

Dans un environnement concurrentiel, le concept compétence dépasse la définition limitée de la compétence individuelle, vers une notion plus large celle de la compétence collective. Mieux encore, la tendance aujourd'hui se dirige vers la compétence organisationnelle.

Parmi ces compétences organisationnelles, certaines sont considérées comme des compétences clés. C'est pourquoi, il est indispensable de les déterminer car elles sont des éléments stratégiques qu'une entreprise doit maîtriser pour être compétitive dans une activité donnée.

La question que l'on peut se poser est alors, quelles sont les compétences vitales a l'entreprise qui lui procure un avantage concurrentiel certain ?

A cet effet, nous formulons les hypothèses suivantes :

1) Hypothèse:

Certaines compétences organisationnelles (compétences clés) permettent à l'entreprise de devancer ses concurrents.

2) Hypothèse :

Complémentaire à l'hypothèse (1) l'entreprise se doit de rechercher les meilleures compétences humaines à l'atteinte des objectifs qui lui sont assignés.

Et pour analyser cette problématique, on a structuré la recherche de la façon ci-après :

Plan de travail :

Cette recherche est élaborée en deux parties :

- **Partie théorique :** elle représente la base de notre problématique et se compose de trois chapitres :

- le premier a été consacré à la notion de compétence à savoir : les théories de la compétence (théorie des ressources et théorie évolutionniste), les différentes définitions des auteurs, ces trois dimensions, la distinction entre ces trois différents types :

INTRODUCTION GENERALE

compétences individuelles, compétences collectives et compétences organisationnelles en se concentrant sur les compétences clés, leurs caractéristiques et leur origine.

- le deuxième chapitre a été réservé à l'avantage concurrentiel, ses caractéristiques, et son acquisition pour permettre de devancer la concurrence.

- le troisième chapitre est basé sur le lien entre les compétences clés et l'avantage concurrentiel à savoir la méthodologie d'identification, d'évaluation et d'accumulation des compétences clés, les différents types de ces compétences en se basant sur la qualité des produits.

-Partie pratique : elle a été réservée à la détection des compétences clés dans l'entreprise en se concentrant sur la qualité de ses produits comme une source d'avantage concurrentiel certain.

Et pour atteindre notre objectif on a utilisé la méthode de recherche suivante :

En plus des fondements théoriques, nous recourons à une enquête dans une entreprise agroalimentaire dénommée « Les Grands Moulins Du Dahra Mostaganem » en ciblant des entretiens directs par l'apport d'un questionnaire pour chaque entretien, car la qualité des réponses de cette méthode est assurée, grâce à la présence de l'enquêteur dont le rôle est, entre autres, de créer une atmosphère favorable et motivante et d'avoir le maximum d'information dans la mesure, où l'enquêteur peut approfondir la question. Cette forme d'entretien permet, sur la base d'un questionnaire bien précis (questions fermées dichotomiques, et questions ouvertes sans structure) à l'acteur de s'exprimer librement, ainsi d'avoir le maximum d'informations.

Choix du thème :

Notre choix a porté sur ce thème pour les raisons suivantes :

- C'est un sujet d'actualité.
- Enrichissement de la bibliothèque sur ce sujet.
- Sujet abordé pour la première fois dans l'université.
- Déterminer la place de ce thème dans le management de l'entreprise.
- Attirer l'attention des managers sur l'importance des compétences clés.
- obtenir beaucoup plus de données sur ces compétences comme un moyen de surpasser les concurrents.
- privilégier l'investissement humain car considéré comme valeur sûre et déterminant pour la réussite de l'entreprise.

CHAPITRE I :

GENERALITES

SUR

LES COMPETENCES

Introduction :

La compétence est un terme difficile à cerner. Bien que chacun d'entre nous ait une idée de ce qu'est la compétence, la difficulté est de définir clairement la compétence, de fixer son sens de façon indiscutable.

La compétence transforme la connaissance en action, le savoir-faire se situe bien entre le savoir et le faire. Maîtriser une compétence ou un ensemble de compétences, c'est donc pouvoir organiser des transferts d'une situation professionnelle à une autre.

La compétence est un concept aux multiples dimensions et qui s'applique à plusieurs niveaux. C'est ce qui ressort des différents points de vue émis sur le thème de la compétence.

Ainsi, la compétence présente de nombreuses facettes car elle englobe une multitude de significations par une notion complexe. Elle doit pourtant toujours être définie simplement pour être optimisée et correctement évaluée.

Les entreprises ont pris conscience de l'importance des compétences et de ses enjeux stratégiques. Cette notion est aujourd'hui au cœur des politiques des ressources humaines.

I. Les théories de la compétence :

1) La théorie des ressources :¹

La théorie des ressources ou ressource-based view dans les pays anglo –saxons, constitue le versant managérial de l'approche de la firme par les compétences, elle a permis de proposer une nouvelle voie pour imaginer la stratégie de l'entreprise et a donné un sens à la notion de compétence organisationnelle. Cette théorie s'inspire largement de l'ouvrage d'Edit Penrose (1959), *The Theory of the growth of the firm*. La firme, selon Penrose, est une collection de ressources productives, et de plus, l'hétérogénéité des flux et des stocks de connaissances que la firme renferme lui donne un caractère unique.

L'auteur s'est penché sur la manière dont les processus internes des firmes affectent leurs comportements. Elle a privilégié une analyse interne de l'organisation et propose une alternative aux analyses économiques et industrielles des marchés traditionnels. Sa théorie préconise d'élaborer la stratégie non plus à travers l'analyse du couple produit /marché mais en prenant en compte les ressources de la firme.

Depuis les années 1990, des tentatives de formalisation d'un nouveau modèle d'analyse stratégique fondé sur les ressources et compétences internes à la firme se sont développées. Les représentants les plus connus de ce courant, qui revendiquent explicitement l'héritage de Penrose, sont Jay Barney(2001), Kathleen Conner et C.K Prahalad(1996), Nicolai Foss(1999), Biger Wernerfelt(1995) qui fait remarquer qu'il existe des coûts auxquels doivent faire face les entreprises qui acquièrent une nouvelle ressource, ils sont supérieurs à ceux des entreprises pionnières. Ainsi, les entreprises qui possèdent des ressources supérieures ou protégées bénéficieront d'un avantage compétitif durable.

Dans ce courant, une firme se définit par rapport à ces ressources tangibles (ressources financières, physiques, humaines) et intangibles ou immatérielles (connaissances, compétence, marque, notoriété, savoir-faire. elles sont soit spécifiques à la firme (comme la notoriété), soit génériques (une machine achetée sur le marché).

1-Bernard Baudry, « économie de la firme », édition La Découverte, Paris, année 2003, page 28 - 29.

2) la théorie évolutionniste : ¹

La théorie évolutionniste s'est développée à partir de l'ouvrage de Richard Nelson et Sydney Winter, *An Evolutionary Theory of Economic Change* (1982).

Cette théorie est un prolongement de la théorie des ressources fondée sur un élargissement du concept de ressource. Elle analyse les caractéristiques clés des capacités dynamiques des firmes à créer et à utiliser des ressources.

L'entreprise selon les évolutionnistes est d'abord une compétence foncière c'est-à-dire un ensemble de compétences technologiques différenciées, d'actifs complémentaires et de routines qui constituent la base des aptitudes concurrentielles d'une firme dans une activité donnée. Cette compétence foncière n'est pratiquement pas transférable et constitue donc la spécificité de l'organisation.

Chaque entreprise est caractérisable par ses actifs spécifiques qui déterminent son évolution, suivant un sentier dépendant en fonction des données de l'environnement qui influencent la sélection entre les firmes.

L'environnement complexe et incertain des entreprises, les amène à rechercher des règles d'action qui leur assurent la rentabilité à leur survie. L'entreprise constituée d'individus divers doit pour être cohérente dans son fonctionnement, mettre en œuvre un système de coordination : « les routines ».

Nelson et Winter démontrent que les savoir-faire d'une firme sont inscrits dans des routines organisationnelles, et qui sont définies comme tous les schémas de comportements réguliers et prévisibles des firmes, la routine caractérise un ensemble d'interactions organisationnelles plus ou moins codifiées, les solutions à des problèmes concrets. Les routines statiques comprennent la capacité de reproduire certaines tâches effectuées antérieurement. Les routines dynamiques sont orientées vers l'apprentissage et le développement de nouveaux produits et procédés. Comme ces routines s'appuient sur des connaissances en partie tacites, elles ne peuvent être imitées, elles sont rares, difficiles à échanger, appropriables et spécialisées qui vont donc différencier les firmes et être à la base de performances différentes entre des firmes concurrentes.

L'apport de cette théorie est de préciser le sens et les déterminants des compétences clés dans l'acquisition d'un avantage concurrentiel durable.

1- Gilles Bressy, Christian Konkuyt, « économie d'entreprise », 7ème édition, édition Dalloz, Paris, année 2004, page 10 -11.

II . La compétence : une notion riche :

Selon le dictionnaire Larousse Encyclopédie, le terme de compétence, qui apparaît au 15^{ème} siècle, a une double signification d'origine latine. Compétence vient du bas latin « competentia » qui signifie « juste rapport », et désigne dans un sens familier une personne qualifiée, et dans un sens plus général la capacité reconnue dans une matière, en raison des connaissances possédées, qui donne le droit d'en juger.

Par ailleurs, compétence provient du latin « cum petere » et signifie stricto sensu « chercher à obtenir ensemble » et plus largement « qui connaît bien une question, une matière, un domaine, son travail ». ¹

En revanche, son utilisation dans le langage scientifique n'a débutée que dans les années soixante. Toutefois, la notion de compétence constitue un « mot-valise », car elle a fait l'objet de diverses interprétations dans plusieurs domaines différents auxquels elle a été empruntée (psychologie, sociologie, droit, linguistique, économie, etc....).

L'utilisation des compétences pour caractériser le travail est un phénomène relativement récent. Son apparition correspond à la réponse à un besoin de lisibilité, en termes de mobilité interne et de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC), auquel ne parvenaient pas à répondre les anciens systèmes de classification. Il semble également que la détataylorisation, ou tout au moins, le fait que le travail soit aujourd'hui moins prescrit, ait également constitué un contexte favorisant l'apparition de la notion de compétence.

Aujourd'hui, de nombreuses entreprises ont déjà intégré le terme de compétence et il est devenu fréquent dans le vocabulaire courant du monde du travail. Néanmoins, un premier point retient immédiatement l'attention dès lors que l'on s'intéresse à la problématique : la multiplicité et l'hétérogénéité des définitions des compétences, qu'elles soient théoriques ou pratiques (issues du terrain).

Au niveau théorique, de nombreuses approches permettent de donner un sens au concept de compétence. Sandra Michel distingue 6 approches : ²

1- Dominique De Calan, «Reconnaissance et compétences », Objectif Compétence, édition Synergie, Novembre 2002, page 12-13.

2- Sandra Michel, « Sens et contresens des bilans de compétences », édition liaisons, décembre 1993, page 22.

- Par les aptitudes.
- par les savoirs.
- par les savoir-faire.
- comportementale.
- mixte savoirs, savoir-faire, savoir-être.
- par les compétences cognitives.

1) Compétence et aptitude :

Chaque manière d'interpréter la notion de compétence est étayée par un concept ou un indicateur central. Ainsi, on peut postuler la prééminence des **aptitudes**. Dans cette approche, l'intelligence est générale (facteur G) et les aptitudes sont spécifiques : aptitude verbale, numérique, spatiale, peut être identifié comme le fondateur de ce mode de pensée théorique développé par Spearman et Thurstone. Il paraît néanmoins difficile de réaliser des outils opérationnels reconnus sur le terrain basés sur ce type d'angle de vue.

2) Compétence et savoir :

On peut également penser que les **savoirs** sont déterminants pour être compétent. Cette conception offre l'avantage de la simplicité : elle est facile à transmettre et à évaluer. Le diplôme est, sous cet angle d'approche, déterminant dans la compétence. Or il est aisément vérifiable que les connaissances ne sont pas suffisantes pour attester de la compétence de quelqu'un. Par exemple : il semble logique de recruter les médecins sur la base de leur diplôme et donc de leurs connaissances, mais celles-ci ne sont pas suffisantes pour expliquer pourquoi tel ou tel médecin est considéré comme étant plus compétent que tel ou tel autre. Si elles ne paraissent pas suffisantes pour définir la compétence, elles semblent en revanche nécessaires : il est inconcevable de dire qu'un travailleur est compétent s'il ne connaît rien de ce qu'il fait. Nous retiendrons que les cognitivistes différencient les connaissances procédurales (savoirs de l'ordre de la méthode, du « comment faire ») et les connaissances déclaratives (savoirs théoriques).

3) Compétence et savoir-faire

Dans l'approche par les **savoir-faire**, l'évolution par rapport à la précédente conception réside dans la prise en compte de la réussite de l'action. Ainsi, la compétence peut être ramenée à l'action réussie.

Le problème principal est celui de la description des compétences : en effet, si l'activité est décrite par l'intermédiaire de verbes d'actions, la compétence n'est que « savoir » réaliser l'activité. Ce modèle n'est pas explicatif : il ne permet pas de comprendre « comment on est compétent » mais offre la possibilité de déterminer « ce qu'il faut savoir faire » pour l'être.

4) Compétence et comportement (savoir-être) :

D'un certain point de vue théorique, la **personnalité** se révèle au travers des **comportements** qui sont expliqués par elle. Le comportement inclut des savoirs, savoir-faire, mais la personne, dans cette approche, est mise en avant : c'est elle qui est capable de mettre en œuvre savoirs et savoir-faire de manière adéquate, adaptée à la situation ; c'est cela qui définit sa compétence. Il est alors relativement aisé pour le psychologue d'installer des outils permettant d'évaluer tels ou tels traits de la personnalité. Par contre, un tel fonctionnement ne paraît pas envisageable sans la présence d'un professionnel de la psychologie du travail.

5) Compétence et savoir, savoir-faire et savoir-être :

La conception mixte « **savoirs, savoir-faire et savoir-être** » des compétences ne semble pas relever d'un modèle théorique établi mais plutôt d'un système empirique et pratique. En effet, d'un point de vue universitaire, les entreprises utilisant ce type d'approche considèrent une somme au lieu d'une intégration. Les compétences sont alors, pratiquement, des listes de chacune des composantes, et rien n'explique le processus selon lequel elles sont utilisées par les acteurs.

6) Compétence et cognition :

Enfin, Sandra Michel expose la conception à laquelle elle adhère : l'approche par les **compétences cognitives**. Pour elle, la compétence est « la capacité à résoudre des problèmes de manière efficace dans un contexte donné. »

Ainsi, l'étude des stratégies de résolution de problèmes dans des contextes particuliers permet de comprendre comment les personnes agissent de manière compétente.

III . Les compétences selon les auteurs :

1) La compétence selon Guy Le Boterf : ¹

Selon Guy Le Boterf (consultant en gestion des ressources humaines), la compétence est une résultante entre : un savoir agir, un vouloir agir et un pouvoir agir.

➤ Le savoir agir :

C'est savoir combiner en fonction des situations rencontrées, des ressources personnelles telles que : les savoir-faire et les savoir-être, avec des ressources extérieures à l'individu telle que : les méthodes de travail, les réseaux d'information, les documents, etc. Cela veut dire que l'individu est considéré comme « un entrepreneur de ses compétences. De la même façon qu'un entrepreneur qui combine différents moyens pour produire des biens et des services, un individu va combiner différentes ressources pour réaliser une activité avec compétence ».

➤ Le vouloir agir :

C'est d'accepter à s'engager dans des situations rencontrées, ce qui signifie :

- La reconnaissance de sa contribution.
- La correspondance entre ses valeurs professionnelles et ce qui est attendu de lui.
- L'image positive et réaliste de soi.

➤ Le pouvoir agir :

C'est disposer de tous les moyens nécessaires pour s'engager dans la situation, lesquels concernent :

- La détermination du cadre d'autonomie et de responsabilité de l'individu ;
- Le partage des enjeux et la clarification des modalités de coopération.
- L'amélioration des conditions de travail : réduction des risques professionnels, charges de travail acceptables, etc.

1- Guy LE BOTERF, « Construire des compétences et réussir la professionnalisation », éditions d'Organisation, année 1998, page 96.

2) La compétence selon Philippe Zarifian :

Le sociologue Philippe Zarifian, nous a présenté trois définitions de la compétence :

- La première considère la compétence comme étant : « la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté »¹.
- Pour la deuxième, la compétence est : « une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances acquises, et les transforme avec d'autant plus de force que la diversité des situations augmente »².
- Enfin, la troisième considère la compétence comme étant : « la faculté à mobiliser des réseaux d'acteurs autour des mêmes situations, à partager des enjeux et à assurer des domaines de coresponsabilité »³.

D'après la première et la deuxième définition, nous pouvons identifier les caractéristiques de la compétence comme étant :

➤ Individuelle :

C'est-à-dire, liée à des qualités personnelles comme la prise d'initiative par l'individu dans une situation de travail, en cherchant à trouver la solution adaptée.

➤ Hétérogène :

C'est-à-dire, constituée d'éléments formels tels que « l'intelligence » et d'éléments informels comme « l'initiative ».

Le terme « intelligence » englobe deux dimensions : l'une cognitive et l'autre compréhensive. La dimension compréhensive consiste à savoir appréhender la situation rencontrée. Par contre, la dimension cognitive consiste à savoir mobiliser les connaissances en fonction de la situation.

1- Laetitia Lethielleux, « l'essentiel de la gestion des ressources humaines », gualino éditeur, EJA, Paris, année 2006, page35.

2 -Philippe Zarifian, « Objectif compétence pour une nouvelle logique », Edition liaisons, Paris, année 2001, Page 69.

3- idem.

➤ Contextuelle :

La compétence de l'individu est liée au contexte ou elle est mise en œuvre.

➤ Dynamique :

Puisqu'il s'agit de développer les éléments constituant la compétence, selon la diversité des situations rencontrées.

Selon la troisième définition, deux points concernant le travail collectif peuvent être distingués :

- Lorsque les compétences d'un seul individu n'arrivent pas à résoudre un problème, il doit faire appel aux compétences d'un réseau d'acteurs qui peuvent s'associer le plus aisément possible en fonction de la même situation.
- Un échange réussi de compétences entre les salariés, ne s'effectue que lorsqu'ils ont le sentiment de partager les mêmes enjeux et responsabilités autour des mêmes situations.

3) La compétence pour Claude Lévy-Leboyer : ¹

Elle définit la compétence comme des répertoires de comportements plus ou moins bien maîtrisés. Ces comportements sont observables en situation, ils mettent en œuvre de manière intégrée des aptitudes, des traits de personnalité et des connaissances acquises. Les compétences ne peuvent pas se développer s'il ne préexiste pas les aptitudes associées. Pour cet auteur, les compétences sont liées à une tâche ou une activité professionnelle déterminée, et plus précisément, aux missions qui font partie du poste. Le fonctionnement cognitif a également une importance décisive dans la compétence.

4) La compétence pour le Medef : ²

Pour le Medef, « la compétence professionnelle est une combinaison de connaissances, savoir-faire, expériences et comportements, s'exerçant dans un contexte précis.

1-Claude LEVY-LEBOYER, « La gestion des compétences », 1ère édition, éditions d'Organisation, Avril 1996, page 17.

2- Olivier Girard, « définition de la compétence d'un ingénieur », club des ingénieurs de maintenance, 22 Juin 2009 sur le site clubdesingenieursdemaintenance.blog.fr/.../definition-de-la-competence-d-un-ingenieur-6365841/ - consulté le 12/11/2009.

Elle se constate lors de sa mise en œuvre en situation professionnelle à partir de laquelle elle est validable. C'est donc à l'entreprise qu'il appartient de la repérer, de l'évaluer, de la valider et de la faire évoluer. »

IV . Les caractéristiques de la compétence :

1) Les compétences sont finalisées :

On est compétent pour une tâche (par exemple, dépanner l'alimentation électrique d'un modèle d'aspirateur de la marque y) ou pour une gamme plus ou moins large de tâche (de dépanner l'alimentation électrique d'aspirateur de toutes marques) à (dépanner les appareils électroménagers), ce sont des connaissances opératives ou fonctionnelles car mises en jeu en vue de la réalisation d'un but c'est-à-dire on est compétent par rapport à un objectif à atteindre.

2) Les compétences sont acquises :

On devient compétent. la compétence s'acquiert par un apprentissage à l'école ou sur les lieux de travail, par des instructions ou par l'action elle-même. Certaines compétences sont propres à l'individu qui ne peut les exprimer qu'en les mobilisant dans l'exécution d'une tâche, on parle alors de compétences tacites.

3) Les compétences sont des ensembles structurés :

Elles sont organisées en unités coordonnées selon des hiérarchies ou des relations.

4) Les compétences sont constituées d'une combinaison :

Les savoirs, les savoirs faire, les savoirs être.

5) Les compétences ont un caractère hypothétique :

La compétence est une notion abstraite, on ne peut observer que ses manifestations, elle est inférée à partir de l'activité réellement exercée, c'est-à-dire elle est observable lors de mise en situation. ¹

1- Jacques Aubret, Patrick Gilbert, Frédérique Pigeyre, « management des compétences », 2ème édition, édition Dunod, Paris, année 2005, page 37.

6) Les compétences sont de nature contingente :

La compétence est relative à une situation rencontrée, aucune personne n'est compétente en soi, elle ne l'est qu'en fonction des exigences distinctives d'une situation de travail.

7) Les compétences sont un processus de construction permanente :

Elle évolue dans le temps et tout au long de la carrière de l'individu.

8) Les compétences sont dynamiques :

Pour continuer d'exister et se développer, la compétence nécessite un apprentissage permanent.¹

V. Les enjeux de la compétence :²

1) L'enjeu économique :

Face au défi de la mondialisation et à une concurrence exacerbée, les entreprises recherchent une plus grande adaptabilité. La notion de capital humain prend alors tout son sens : les compétences acquises deviennent un enjeu économique et devant les coûts engagés pour les obtenir, les entreprises attendent un retour sur investissement.

La notion de capital humain renvoie, par analogie à la notion de capital (le travail étant un facteur de production) et à la capacité des hommes à produire une valeur ajoutée irréductible à leur seule force de travail.

2) L'enjeu organisationnel :

La concurrence mondiale et l'exigence d'une plus grande adaptabilité des ressources de l'entreprise conduisent à la recherche de la flexibilité. Cette flexibilité peut être quantitative (l'entreprise joue sur les quantités et le volume des facteurs de production), ou qualitative (l'entreprise tente de réunir les compétences dont elle a besoin pour sa production).

1- Laetitia Lethielleux, « l'essentiel de la gestion des ressources humaines », gualino éditeur, EJA, Paris, année 2006, page 36.

2- idem page39 –40.

La notion de compétence devient alors un enjeu sur le plan organisationnel lors de la mise en place de la flexibilité qualitative.

L'importance prise par la notion de compétence amène à réfléchir sur le rôle de l'organisation dans le développement de ces compétences.

L'organisation devient un acteur de l'accroissement des compétences lorsqu'elle permet le développement des compétences des salariés qu'elle emploie, on parlera dans ce cas d'organisation « qualifiante » notion mise en lumière par Zarifian.

Elle sera dite « apprenante » lorsque l'intérêt portera sur le processus collectifs de création, de diffusion, d'assimilation des connaissances et des savoirs faire dans l'organisation. L'accent est mis alors sur le processus de création et de transfert de connaissance (Garvin).

3) L'enjeu sociétal :

La législation en vigueur a renforcé la responsabilité sociale des entreprises en insérant dans la loi l'exigence de l'employabilité.

Dorénavant, il revient aux organisations de mettre en œuvre les moyens dont elles disposent pour assurer aux salariés la mise à jour et le maintien de leurs compétences tout au long de leur carrière. Ce souci d'employabilité, très intimement lié à la notion de compétence, répond à un enjeu sociétal : faire face à la montée du chômage

L'emploi à vie dans la même entreprise n'étant plus possible, les salariés doivent être en mesure de répondre aux attentes du monde du travail au moment où ils ont perdu l'emploi qu'ils occupaient auparavant. Le salarié est amené à devenir un acteur de son parcours professionnel au côté de son entreprise.

VI. Les dimensions de la compétence :

L'auteur Guy Le Boterf identifie les trois dimensions de la compétence :¹

- Savoir (connaissances).
- Savoir-faire (pratiques).
- Savoir-être (attitudes).

1- Guy Le BOTERF, « Ingénierie et évaluation des compétences », 4ème édition, éditions d' Organisation, Paris, année 2005, page 34.

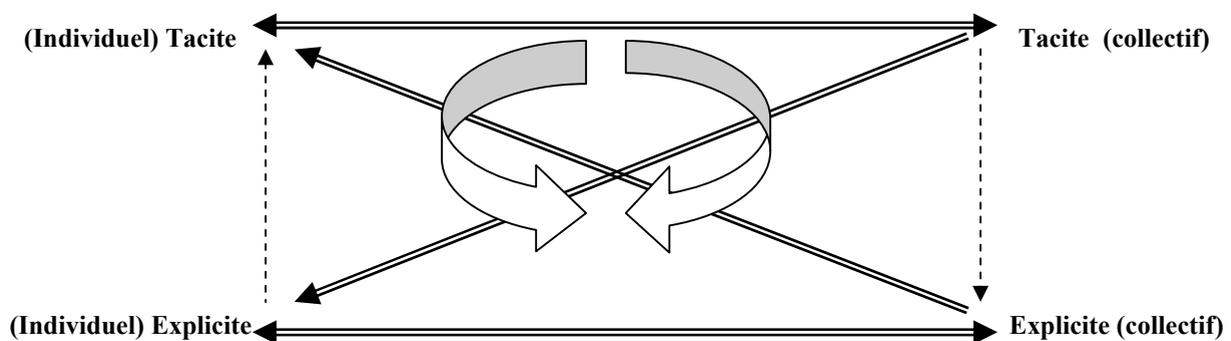
1) Les savoirs :

Ils correspondent à l'ensemble des informations structurées permettant à l'individu d'opérer dans un contexte spécifique, en les mobilisant pour ce faire des interprétations différentes.

Pour mieux cerner les contours du concept de savoir, nous avons préféré reprendre et adapter les explications utiles de NONAKA. Cet auteur fait une distinction nette entre savoir « tacite » et savoir « explicite ». Le savoir (ou la connaissance) « explicite » est l'ensemble de connaissances formelles et systématique contenues dans des manuels, des procédures, des cahiers de charges, etc. Par contre, le savoir « tacite » est personnel.

C'est un savoir accumulé par un employé au fil des années d'expérience sans pouvoir, dès le premier coup, l'identifier. Une grande partie de savoir-faire n'est pas codifiable et reste tacite. De cette distinction intéressante, on propose ce schéma n°1, inspiré des idées de Nonaka :

Figure 1 : Idée de NONAKA



Source : Rabah KECHAD, « Comment diagnostiquer le capital intellectuel d'une entreprise », revue Economie et Management N° 3, Mars 2004, Université de Tlemcen.

Le partage de ses connaissances doit se jouer dans tous les sens : du collectif vers l'individuel et réciproquement, du tacite vers l'explicite et réciproquement.

➤ Le croisement explicite/explicite :

La transformation des connaissances explicites individuelles en connaissances explicites collectives ou réciproquement, est la mieux connue et la mieux maîtrisée.

C'est par les processus de la formation qui provoque l'appropriation individuelle de connaissances déjà bien codifiées au plan collectif, ou pour transmettre au collectif ce qu'une personne a développé individuellement.

➤ **Le croisement tacite/tacite :**

La transformation de connaissances tacites individuelles en connaissances tacites collectives ou réciproquement, se fait par l'apprentissage implicite, sans passage par des phases d'explication. Et ce sont les différentes connaissances que chaque employé dispose à titre personnel. C'est un savoir acquis par l'observation et l'expérience dans le travail.

➤ **Le croisement tacite/explicite :**

C'est la transformation des connaissances implicites en savoirs explicites, qui serait partagé avec les autres membres de l'équipe. Le savoir tacite pourrait être une source d'innovation et de créativité.

➤ **Le croisement explicite/tacite :**

C'est l'apprentissage par la confrontation entre le savoir tacite et le savoir explicite.

Lorsqu'un employé utilise un savoir explicite, ceci pourrait conduire au développement de son savoir implicite.

Les savoirs englobent trois dimensions :

- Les connaissances générales.
- Les connaissances spécifiques à l'environnement professionnel.
- Les connaissances procédurales.

a) Connaissances générales (savoir comprendre) :

Elles sont essentiellement acquises par l'éducation formelle (enseignement scolaire, université, grandes écoles, etc.) ou par la formation continue.

Ces connaissances sont très utiles pour effectuer des diagnostics, en permettant à l'individu de comprendre et d'analyser une situation ou un problème.

Elles sont indépendantes des contextes de travail, par exemple :

- Les lois de la mécanique sont les mêmes chez Renault et chez Toyota.

- Les normes ISO 9000.

b) Connaissances spécifiques à l'environnement professionnel (savoir agir sur mesure) :

Ce sont des connaissances dépendantes du contexte de l'activité professionnelle, elles s'acquièrent essentiellement par l'expérience et peuvent concerner une unité de travail (service) ou une entreprise, ce qui permet à l'individu d'agir sur mesure, par exemple :

- La gamme de service de l'entreprise ;
- Les règles de sécurité dans l'atelier.

c) Connaissances procédurales (savoir comment procéder) :

C'est un ensemble de procédures et de méthodes permettant à l'individu de répondre à la question « comment faut-il faire ? ». A la différence des connaissances générales qui sont exprimées indépendamment des actions à réaliser, par exemple :

- La méthode d'élaboration d'un plan de formation ;
- La procédure de correction d'erreur dans un programme.

2) Les savoir-faire :

Ils intègrent en fait deux (2) notions essentielles :

« Le savoir qui est représenté par l'acquisition d'une forme de connaissance et de faire qui est celui de mettre en action cette connaissance, au service d'un objectif déterminé ».¹

Donc, les savoir-faire correspondent à la mise en œuvre concrète de techniques ou d'outils de travail, tel que :

- Savoir mettre en application les techniques d'animation de réunions ;
- Savoir utiliser un voltmètre.

Les savoir-faire englobent trois sous dimensions :

a) Savoir-faire opérationnels :

Ils s'acquièrent principalement par l'expérience professionnelle, mais ils peuvent également être l'objet d'apprentissage lors de la formation continue.

Ce type de savoir-faire permet à l'individu d'opérer et d'effectuer des actes opératoires, dont voici quelques exemples :

- Utilisation d'outils d'information ;
- Application d'une démarche préventive des pannes.
- Construction d'un bilan financier.

b) Savoir-faire relationnels (savoir coopérer) :

C'est l'ensemble de capacités utiles à l'individu pour savoir se comporter ou se conduire dans un contexte de travail particulier. Ils sont acquis non seulement par un parcours Professionnel, mais également par le biais de : l'éducation familiale, la vie associative, la formation continue, etc.

Citons-en quelques exemples :

- Gérer un entretien téléphonique avec un client mécontent ;
- Négocier avec un fournisseur;
- Travailler en équipe.

c) Savoir-faire cognitifs (savoir raisonner) :

C'est un ensemble d'opérations intellectuelles qui consistent en la réalisation d'actions relativement simples (décrire, comparer, définir, etc.).

Ce type de savoir-faire est nécessaire à la résolution des problèmes, à la prise de décisions, à la réalisation de projets et à l'invention. Il génère de nouvelles informations à partir d'informations déjà existantes, en voici quelques exemples :

- Conceptualiser et modéliser une pratique professionnelle.
- Effectuer la synthèse et non seulement le compte rendu d'une réunion.
- Elaborer une typologie de problèmes dans un domaine particulier.

3) Les savoir-être :

Les savoir-être correspondent à l'ensemble des qualités personnelles permettant à l'individu de s'intégrer à un groupe professionnel, à adopter les comportements adéquats, à faire preuve d'adaptabilité, de motivation et d'énergie.

Ces qualités personnelles peuvent être combinées avec d'autres ressources (savoirs, savoir-faire, etc.) pour agir avec compétence.

CHAPITRE I : GENERALITES SUR LES COMPETENCES

Le savoir-être est un savoir-vivre englobant une capacité d'adaptation sociale, une connaissance des règles du jeu relationnel et l'adhésion à un état d'esprit, à une culture et à des valeurs partagées dans l'organisation.

La difficulté principale est d'éviter de les décrire de façon trop générale. Il sera nécessaire de les déterminer selon le contexte particulier du travail à exécuter, c'est-à-dire décrire les qualités attendues de l'individu, en fonction d'une situation professionnelle particulière, citons-en quelques exemples ;

- La « maîtrise de soi » les réactions sont maîtrisées en situation professionnelle de stress.
- La « fiabilité » les documents élaborés sont exempts d'erreurs et d'imprécisions.
- La « rigueur » les procédures sont appliquées systématiquement et correctement.

Le tableau n°1, synthétise la fonction des différents types de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être cités précédemment ainsi que leurs principaux modes d'acquisition.

Tableau 1 : L'équipement en ressources incorporées

Type	Fonction	Mode principal d'acquisition
Connaissances générales	Savoir comprendre	Education formelle Formation continue
Connaissances spécifiques à l'environnement professionnel	Savoir s'adapter Savoir agir sur mesure	Formation continue et expérience professionnelle
Connaissances procédurales	Savoir comment procéder	Education formelle Formation continue
Savoir-faire opérationnels	Savoir procéder Savoir opérer	Expérience professionnelle.
Savoir-faire relationnels	Savoir coopérer Savoir raisonner	Expérience sociale et professionnelle.
Savoir-faire cognitifs	Savoir traiter l'information	Education formelle

	Savoir raisonner	Formation continue Expérience sociale et professionnelle
Aptitudes et qualités	Savoir s'engager	Expérience sociale et professionnelle. Education

Source : Guy Le Boterf, « Ingénierie et évaluation des compétences », opcit, page 49.

VII . Typologies de compétences :

La notion de compétence englobe trois principaux types qui sont :

- Les compétences individuelles ou professionnelles.
- Les compétences collectives ou d'équipes.
- Les compétences de l'entreprise ou organisationnelles.

1) Les compétences individuelles :

a) Définition :

Ce sont des compétences liées à la personne et mise en œuvre dans des situations de travail, par une combinaison pertinente de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être.

A cet effet, nous entendrons par compétences individuelles, l'ensemble des connaissances, des aptitudes et des attitudes dont une personne a besoin pour remplir une fonction efficacement.

Les connaissances regroupent les informations dont un individu dispose dans des domaines spécifiques, les aptitudes sont les capacités requises pour exécuter une tâche, et les attitudes sont un mélange de prédisposition, de talent, de personnalité, d'ambition et de motivation, éléments essentiels pour l'exercice d'une fonction.

b) Portefeuille individualisé des compétences :¹

Un portefeuille de compétences se présente comme « un ensemble de pièce qui attestent des compétences acquises par un individu non seulement dans le cadre de formations suivies ou d'emplois occupés, mais aussi dans le cadre de la vie professionnelle ».

1- Guy Le Boterf, « Ingénierie et évaluation des compétences », opcit., page 207.

Ce qui veut dire que chaque individu peut avoir son propre portefeuille de compétences, et il peut contenir les informations suivantes :

- Un profil biographique et de carrière : expériences professionnelles et non professionnelles, contextes de travail ou d'activités....
- Un profil de qualification « classique » : diplôme, niveau de formation initiale, expériences significatives de formation continue...
- Un profil des « ressources » validées (connaissances, savoir faire...).
- Les aspirations personnelles : préférences, projets d'évolution professionnelle, centres d'intérêt.
- Un profil d'apprentissage : modalités préférées d'apprentissage, rythmes souhaitables.

2) Les compétences collectives :

a) Définition :

Dans un groupe, les participants mettront en œuvre quelques unes de leurs compétences individuelles, mais, en fonction des liens qui se tissent entre eux, des relations antérieures qui les lient, de leurs motivations, de leurs objectifs personnels et d'autres facteurs conscients ou inconscients, il se créera des compétences collectives, propres au groupe et à l'objectif qui lui est fixé.

Ces compétences collectives sont de nature combinatoire ; elles ne sont pas constituées uniquement de la somme des compétences individuelles. Elles reposent sur une ambiance, une dynamique de groupe.

Les compétences collectives sont représentées comme : « bien plus qu'un agrégat entre les connaissances, les capacités et les attitudes que possèdent les individus d'un groupe »¹.

Pour Guy Le Boterf, la compétence collective se reconnaît au niveau des équipes de travail aux composantes suivantes :²

1- Cécile Dejoux, « les compétences au cœur de l'entreprise », édition Organisation, paris, année 2001, page 177.

2- Guy Le Boterf, « Ingénierie et évaluation des compétences » opcit, page 178.

➤ **Une image opérative commune :**

C'est le cas d'une équipe sachant se doter d'une représentation commune, d'un objectif à attendre.

➤ **Un code et un langage commun :**

Élaboré au sein du groupe à partir des expériences vécues en commun, ce qui suppose la maîtrise d'un langage commun. Ce code culturel renforce l'apprentissage au groupe.

➤ **Un savoir coopérer :**

Il s'agit de la capacité des membres de l'équipe à travailler ensemble.

➤ **Un savoir apprendre de l'expérience :**

Il y a compétence d'équipe, lorsque celle-ci est capable de tirer collectivement les leçons de l'expérience. C'est l'apprentissage par et dans l'action, mais il s'agit d'un apprentissage collectif.

b) Les indicateurs de la compétence collective dans une unité, dans un processus ou dans un projet : ¹

Guy Le Boterf propose quelques hypothèses de critères ou d'indicateurs permettant de la mettre en évidence :

On reconnaîtra qu'il y a compétence collective dans une unité, un processus ou un projet lorsqu'il se manifeste :

- une élaboration de représentations partagées, par exemple :
 - il y a représentation commune d'un problème opérationnel (dysfonctionnement, déficience qualité....) ou un objectif à atteindre
 - il y a un accord collégial sur les modalités de traitement d'un dossier.
- une communication efficace, par exemple :
 - une mise en commun de rapide des informations pertinentes.

1- Guy Le Boterf, « Ingénierie et évaluation des compétences » opcit, page143.

- une adaptation des langages et des modes de communications aux situations vécues collectivement.
 - Une coopération efficace entre les membres de l'équipe, par exemple :
- une visibilité de la contribution attendue de chacun à la performance collective.
- Une capacité à négocier à froid les conflits.
 - un savoir apprendre collectivement de l'expérience, par exemple :
- le fonctionnement de groupes d'échanges de pratiques.
- La formalisation et l'utilisation des résultats, des revues de projets, des retours d'expérience.

3) Les compétences de l'entreprise :

a) Définition :¹

Le concept de compétence d'entreprise est devenu la pierre angulaire du renouveau stratégique.

« La théorie des ressources » dans la qu'elle est émergé ce concept, est fondée sur l'hypothèse que les firmes sont différentes, car elles possèdent des ressources différentes qui sont hétérogènes et stables.

Cela explique que les compétences de l'entreprise sont des ressources spécifiques, plus particulièrement intangibles, propres à l'organisation. Elles sont considérées comme des stocks.

La compétence organisationnelle correspond à ce que l'entreprise sait faire, par rapport à ce qu'elle possède.

Ainsi, la théorie des ressources propose que les compétences organisationnelles stratégique permettent à l'entreprise de : « maintenir ou d'étendre son avantage compétitif en offrant la possibilité d'augmenter les actifs spécifiques non vendables plus rapidement que les concurrents ».

¹-Cécile Dejoux, « les compétences au cœur de l'entreprise » opcit, page 196.

b) Les compétences clés :

b-1) Définition des compétences clés :

Dans le cadre des compétences organisationnelles, s'inscrivent les compétences stratégiques, ainsi dénommées : compétences distinctives, compétences clés, compétences organisationnelles fondamentales, ou cœur de compétence.

Le concept de Cœur de compétence fut introduit dans le domaine du management par C.K. Prahalad et Gary Hamel dans un article paru en 1990 dans la Harvard Business Review. Ils avancèrent que « le cœur de compétence est un domaine d'expertise qui résulte de l'harmonisation de technologies et d'activités professionnelles complexes ».¹

Hamel et Prahalad décrivent les compétences clés comme un ensemble de savoirs et de savoir-faire qui permettent à l'entreprise de proposer un produit qui sera source d'avantages pour le client.²

Les compétences clés peuvent être définies comme : « les capacités qui se tendent la prééminence dans une gamme de produits ou de services, ou comme un ensemble de savoirs et de technologies qui permettent à l'entreprise de proposer un avantage particulier à la clientèle »³

La compétence clé peut être également considérée comme : « un savoir-faire ou une technologie spécifique à une entreprise, qui lui procure un avantage concurrentiel durable dans un secteur économique donné »⁴.

Ce sont Reed et de Fillippi (90) qui proposent la définition la plus englobante en précisant que « les compétences clés sont issues de la façon dont une entreprise utilise ses aptitudes et ressources internes par rapport à la concurrence ». Se situant par rapport à la concurrence, les compétences sont, dès lors, les sources d'avantages concurrentiels.⁵

A partir de ses définitions, nous concluons que la compétence stratégique doit être unique et sans équivalent sur le marché.

1 -Gary Hamel and PRAHALAD Coimbatore Krishnarao, "The Core Competence of the Corporation", Harvard Business Review, vol 68 n° 3, p 79-93, May-June 1990.

2- Cécile Dejou, « gestion des compétences et GPEC », édition Dunod, Paris, année 2008, page 25.

3 -Cécile Dejou, la compétence au cœur de l'entreprise, opcit, page 196.

4- idem.

5- Emmanuelle Reynaud, « Compétences centrales : Premier pas vers une définition opérationnelle », Cédérom de L'AIMS 2001 , Québec, sur le site www.strategie-aims.com/quebec/web/actes/f-167-cd.pdf consulté le 19/11/2009.

Cela ne veut pas dire que les compétences clés, sont celles qui appartiennent de façon exclusive à une entreprise, mais celles qu'elles maîtrisent avec un niveau d'excellence nettement supérieur par rapport à celui de tous ses concurrents.

b-2) Les caractéristiques des compétences clés :¹

Sources d'avantages concurrentiels, les compétences clés méritent une attention toute particulière. Il faut donc repérer les caractéristiques garantissant l'existence des compétences et celles assurant leur persistance :

b-2-1) Caractéristiques d'existence des compétences clés :

- Monnayable.
- Rare voire unique.

b-2-2) Caractéristiques de persistance :

- Difficilement échangeables.
- Difficilement substituables.
- Difficilement imitables

b-2-1) Caractéristiques d'existence :

Les compétences clés sont source d'avantages concurrentiels. C'est pourquoi, elles doivent être par définition monnayables. Par ailleurs, la valorisation d'une compétence passe par sa rareté : a contrario, la grande diffusion d'une compétence entraînerait sa banalisation à l'origine d'une diminution des rentes.

➤ **Monnayable :**

Le caractère monnayable s'exprime en fonction des rentes dégagées. Elles peuvent être de plusieurs types :

- Les rentes riccardiennes sont issues de la possession d'une ressource rare.

1-Emmanuelle Reynaud, « Compétences centrales : Premier pas vers une définition opérationnelle », Cédérom de L'AIMS 2001, Québec sur le site www.strategie-aims.com/quebec/web/actes/f-167-cd.pdf, consulté le 19/11/2009.

- Les rentes de monopole, dues au caractère unique d'un produit, peuvent être obtenues « par des protections gouvernementales ou par des dispositions créant d'importantes barrières à la concurrence.
- Les rentes schumpetériennes (ou entrepreneuriales) sont liées au développement de nouvelles ressources ou de nouvelles possibilités d'utilisation.
- Les quasi-rentes proviennent de ressources spécifiques à l'entreprise. « La différence entre la meilleure et la seconde valeur d'utilisation d'une ressource est précisément le montant qu'une entreprise peut s'approprier pour réaliser des résultats supérieurs à la normale.
- Aussi, pour que les compétences soient monnayables, il faut qu'elles soient exploitées dans une organisation orientée pour utiliser ses ressources stratégiques. Cette remarque élémentaire souligne le caractère endogène des compétences. Les ressources n'auront pas la même valeur en fonction du lieu d'exploitation. L'existence et le maintien des rentes dépendent de l'acquisition ou du développement de ressources complémentaires, donc des compétences. Selon Hamel et Prahalad (90), les bénéfices offerts par les compétences sont l'accès potentiel à une grande variété de marché et la contribution aux bénéfices perçus par le client via les produits centraux et les produits finaux. D'autres notent que les compétences offrent aussi un formidable outil pour une diversification cohérente: l'entreprise pouvant transférer ses compétences vers d'autres activités.

➤ **Rare voire unique :**

La rareté d'une compétence détermine en partie sa valorisation. En effet, si le marché valorise un attribut, il ne sera source de différenciation, donc monnayable, que s'il est rare. Une des hypothèses de l'approche resource-based est l'hétérogénéité dans l'utilisation des ressources formant des combinaisons spécifiques sources de bénéfices. Les rentes sont ainsi obtenues grâce aux actifs spécifiques.

La rareté d'une compétence résulte de la rareté des ressources qui la composent et de la rareté de la valeur perçue du fait d'une configuration particulière des ressources.

La rareté des compétences est issue :

- de la rareté des ressources détenues.
- la combinaison des ressources : réussir travailler ensemble.

Pour qu'une compétence soit stratégique, il convient qu'elle résiste aux manœuvres des concurrents. En dehors des cas particuliers d'accès privilégié à une ressource rare ou à des clients précis, la compétence est accumulée en interne.

Cette accumulation doit donc être malaisée et l'obtention de synergies, coûteuse. Non seulement notre compétence ne doit pas s'échanger mais en plus elle doit être difficile à construire.

b-2) Caractéristiques de persistance :

La littérature stratégique a entériné l'appellation d'avantage concurrentiel durable.

Au regard de la nature des rentes, le maintien d'un avantage concurrentiel nécessite que la condition d'hétérogénéité (des compétences) soit préservée. Comme l'avantage concurrentiel, les compétences doivent persister au cours du temps. C'est pourquoi, trois conditions de persistance des compétences sont repérées :

- La difficulté d'échange.
- La difficulté de substitution.
- La difficulté d'imitation

➤ **Difficilement échangeables :**

Pour être une source d'avantage concurrentiel durable, une compétence doit être difficilement échangeable.

Pour comprendre cette affirmation, il faut se pencher a contrario sur le concept de marché des facteurs stratégiques. Il s'agit d'un marché où les ressources nécessaires à la mise en place d'une stratégie sont acquises. Pour une stratégie de production à bas coût, une ressource nécessaire à la mise en œuvre inclut, parmi d'autres ressources, de larges parts de marché : le marché des facteurs stratégiques pertinent peut être le marché des parts de marché. Cette approche ultra-conceptuelle nous amène directement aux conclusions de tout marché pur et parfait : en présence d'un marché de ce type, aucune entreprise ne pourrait tirer de bénéfices d'un actif stratégique (le coût d'acquisition serait similaire au bénéfice issu de l'utilisation) et chaque actif stratégique revêtirait le même intérêt.

Pourtant, dans la pratique, les compétences peuvent être, comme nous l'avons vu, à l'origine de rentes. Le marché des facteurs stratégiques n'est donc ni pur, ni parfait.

D'ailleurs, il est vraisemblable que certains marchés n'existent pas. La notion de « marché de la réputation » est un fameux contre-exemple. « Malheureusement, la confiance n'est pas une marchandise que l'on peut acheter aisément.

En tout état de cause, le rachat d'une réputation nécessite au minimum le rachat d'une entreprise. Les facteurs stratégiques ne sont donc guère mobiles.

Une compétence ne doit pas pouvoir être facilement échangée, sous peine d'une large diffusion et d'une diminution des rentes. Selon Grant (91), la difficulté d'échange provient :

- De l'immobilité géographique : l'important coût de délocalisation favorise l'immobilité.
- De l'imperfection d'information : la difficulté d'évaluation d'une compétence provient de l'incapacité à prévoir la valeur de cette compétence à l'extérieur de l'entreprise.
- De la spécificité : le transfert d'une compétence décroît sa valeur.
- De la combinaison de ressources : le transfert des compétences est limitée par l'existence de ressources inter éliées. De tels échanges nécessitent le rachat de l'entreprise. Ils sont donc malaisés.

N'étant pas échangeables, les composantes clés de l'entreprise sont accumulées en interne. Pour que ces compétences soient durables, il convient qu'elles ne puissent pas non plus être substituables.

➤ **Difficilement substituables :**

Pour rester pertinentes, les compétences doivent répondre aux exigences des acheteurs et aux caractéristiques de l'entreprise. La substitution est, donc, la principale menace puisque l'on raisonne en termes de valeur créée pour le client. En effet, le stock d'actifs d'une entreprise peut devenir obsolète du fait d'un stock d'actifs différent d'un concurrent qui permet d'offrir un produit créant une valeur supérieure pour le client.

Pour que des compétences soient stratégiques, il est souhaitable qu'elles soient difficilement substituables.

➤ **Difficilement imitables :**

Elles ne peuvent être copiées. Elles sont partie intégrante de l'histoire, de la culture et du contexte de développement de l'entreprise.

L'avantage concurrentiel est dit durable lorsqu'il résiste aux manœuvres des concurrents. En déplaçant les avantages concurrentiels à un niveau supérieur grâce à la combinaison des ressources, les barrières à l'imitation doivent protéger les compétences.

La meilleure façon de diminuer l'imitation d'une compétence est de rendre incompréhensible ses fondements : la compétence devient alors invisible aux concurrents

Certaines compétences basées sur des compétences individuelles sont acquises par accumulation d'expériences ou basées sur l'apprentissage. Ces compétences tacites sont inimitables.

La complexité de la compétence naît d'un grand nombre de technologies, de routines organisationnelles, et de l'expérience individuelle ou d'équipe.

Hamel et Prahalad (90) voient dans la complexité une barrière à l'imitation. En effet, la détention d'une compétence par plusieurs individus de départements différents limite les risques d'observation par les concurrents.

Pour être difficilement imitable, une compétence doit, donc, être entretenue. Ainsi, l'entreprise doit entretenir son image (pour éviter l'oubli des clients) ou sa R&D (afin que ses innovations ne deviennent pas obsolètes).

➤ **Lien entre rareté, difficulté d'imitation, et difficulté d'échange :**

Tout d'abord, la principale condition d'existence relative à la rareté de la compétence est fortement dépendante de sa difficulté d'imitation. En effet, si les concurrents peuvent facilement reproduire cette compétence, on a tout à parier que la rareté soit éphémère.

Si la compétence est invisible aux concurrents, elle est certes difficile à imiter, mais elle est aussi difficile à échanger.

➤ **Lien entre rareté et caractère monnayable :**

Or, c'est cette rareté qui permet le caractère monnayable : ce n'est que parce qu'un attribut est rare que les clients sont prêts à offrir une prime. Les bénéfices issus des compétences peuvent aussi être inter-reliés. Ainsi, c'est la contribution aux bénéfiques clients qui permet, pour partie, l'accès potentiel à des marchés.

On peut donc résumer les caractéristiques des compétences clés comme suite :

- Monnayable.
- Rare et unique (peu nombreuses).
- Difficiles à imiter.
- Difficile à échanger.
- Difficile à substituer.
- Invisibles par les concurrents.
- Essence de l'avantage concurrentiel que l'organisation peut maintenir dans le temps.
- D'une importance capitale dans la prise des décisions stratégiques de l'entreprise, comme la diversification.
- Difficiles à acquérir, parce qu'elles sont propres et unique à l'entreprise (exemple l'image de marque).

L'utilisation du concept compétences clés, nous permet d'aboutir à une nouvelle conception de l'entreprise, qui n'est pas structurée par gamme de produits, mais par compétences clés.

c) Pourquoi les compétences sont-elles aussi importantes aujourd'hui ?

La mondialisation et la modernisation génèrent un nouvel environnement placé sous le signe de la diversification et de l'interdépendance. Pour vivre en intelligence avec ce nouvel environnement et s'y sentir à l'aise, l'entreprise doit par exemple maîtriser de nouvelles technologies et dégager du sens de gros volumes d'informations. Elle se trouve également face à des défis de cet environnement.

Dans ce contexte, les compétences dont l'entreprise a besoin pour atteindre ses objectifs sont plus complexes.

Dans un environnement concurrentiel, le concept compétence dépasse la définition limitée de la compétence individuelle, vers une notion plus large celle de la compétence collective. Mieux encore, la tendance aujourd'hui se dirige vers la compétence organisationnelle, ce qui invite l'entreprise à mettre en place une logique compétence capable de générer des compétences organisationnelle cohérente avec ses choix stratégiques et son positionnement concurrentiel.

C'est pour cela que l'entreprise tend à s'organiser et à fonctionner comme un réseau de compétences, sa performance va dépendre de sa capacité à mobiliser et à combiner les compétences de ses ressources humaines. En les capitalisant et en créant un stock de compétences qui deviendra un facteur de compétitivité décisif.

De cela, nous partageons l'avis de Monsieur Guy Le Boterf qui affirme que :

« L'avantage compétitif sera durable, s'il résulte d'une combinaison d'actifs tangibles et intangibles qui difficilement imitable par le concurrent, l'avantage n'est donc pas dans les ressources mais dans leur combinatoire, celle-ci en effet, résulte le plus souvent d'un apprentissage collectif effectué au cours de l'histoire de la firme » et confirmons que la valeur ajoutée de l'entreprise réside dans sa capacité à créer la coopération et la synergie entre les compétences individuelles « Entreprise Intelligente » pour créer des compétences collectives qui généreront les compétences organisationnelles, facteur d'avantage concurrentiel.

Cela explique que dans la compétition que se livrent les entreprises aujourd'hui, la différence ne se fait plus tellement entre les technologies ou les moyens de production : l'accès à ces ressources est relativement aisé et il est difficile de s'assurer l'exclusivité dans ces domaines.

La différence, et donc les performances différentes que peuvent réaliser les entreprises, se fait au niveau des compétences, c'est à dire de la façon dont l'entreprise articule ses ressources pour réaliser sa fonction de production.

d) L'origine des compétences clés : ¹

Les sociétés modernes posent des exigences souvent complexes aux entreprises ainsi qu'aux individus. Quelles sont alors les compétences nécessaires pour faire face aux divers défis de la vie ?

Les compétences clés sont : celles qui sont désirables et valorisées ; celles qui sont utiles dans de nombreux domaines ; et celles dont tous les individus ont besoin pour :

- Leur aider à répondre à des exigences importantes et affronter les enjeux de la vie moderne (environnement, technologie, concurrence...etc.).
- identifier les objectifs de leur entreprise.
- Contribuer à l'obtention de résultats importants pour les entreprises et les individus.

1- Dominique Simone Rychen, Laura. H Salganik, « la définition et la sélection des compétences clés », OCDE, 26/ 08/2005, sur le site www.oecd.org/dataoecd/36/55/35693273.pdf consulté le 24/11/2009.

- devancer les concurrents de leur entreprise et maintenir son avance.

d-1) Les trois catégories de compétences clés individus :

Il est important de souligner que les compétences sont déterminantes pour la manière dont les individus façonnent le monde, et pas uniquement pour la manière dont ils y vivent.

En conséquence, les compétences dépendent non seulement des caractéristiques et exigences de la vie moderne, mais aussi de la nature des objectifs individuels, collectifs et organisationnelles.

Les compétences organisationnelles clés porte sur les compétences des individus. Cependant, la somme des compétences personnelles influe sur la capacité à accomplir des objectifs communs.

Les compétences clés des individus peuvent être classées dans trois catégories :

- En premier lieu, les individus doivent pouvoir se servir d'un large éventail d'outils pour entrer en interaction à bon escient avec leur environnement.

Il s'agit non seulement d'outils matériels, comme ceux associés aux technologies de l'information, mais aussi d'outils socioculturels comme le langage. Ils doivent parvenir à une maîtrise suffisante de ces outils pour être capables de les adapter aux besoins de leur entreprise, c'est-à-dire de s'en servir de manière interactive.

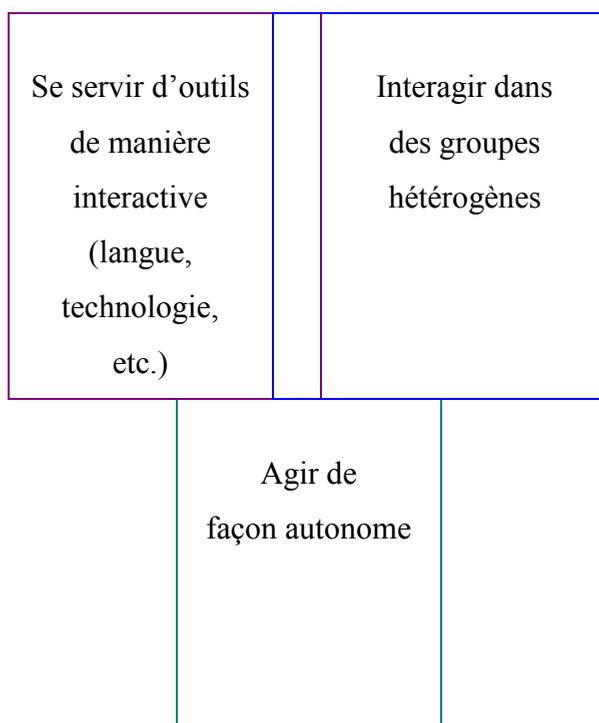
- En deuxième lieu, dans un monde de plus en plus interdépendant, les individus doivent pouvoir s'engager dans des relations avec autrui. Et comme ils rencontreront des individus de tous horizons, il est important qu'ils soient capables d'interagir dans des groupes hétérogènes.

- Enfin, ils doivent pouvoir se situer dans un contexte social plus vaste et agir de façon autonome.

Ces catégories sont interdépendantes, même si chacune se distingue par un point focal particulier.

Ensemble, elles constituent une base conceptuelle permettant d'identifier et de cerner des compétences clés. La capacité des individus à réfléchir et à agir de façon réflexive est au cœur de ce cadre de compétences : cette pratique réflexive n'implique pas seulement d'appliquer une formule ou une méthode de manière routinière dans une situation donnée, mais aussi de faire face au changement, de tirer des enseignements des expériences et de réfléchir et d'agir avec esprit critique.

Figure 2 : les catégories des compétences clés des individus



Source : Dominique Simone Rychen, Laura. H Salganik, « la définition et la sélection des compétences clés », OCDE, 26/ 08/2005, , sur le site www.oecd.org/dataoecd/36/55/35693273.pdf consulté le 24/11/2009.

d-1-1) Catégorie de compétence n° 1 : « Se servir d'outils de manière interactive » :

Les exigences sociales et professionnelles de l'économie mondialisée et de la société de l'information imposent la maîtrise d'outils socioculturels, dont le langage, l'information, les connaissances, et d'outils matériels, tels que les ordinateurs.

Pour être en mesure de se servir d'outils de manière interactive, les individus ne doivent pas seulement avoir accès à ces outils et posséder les savoir-faire techniques qui permettent de les utiliser (par exemple, utiliser un logiciel).

Ils doivent aussi être capables de créer des savoirs et des savoir-faire et de les adapter. Pour ce faire, ils doivent être familiarisés avec les outils en tant que tels et comprendre en quoi ces outils peuvent modifier la façon dont ils entrent en interaction avec le monde et peuvent leur servir à atteindre des objectifs plus généraux. En ce sens, les outils ne sont pas des intermédiaires passifs, mais des instruments qui prennent part au dialogue actif entre l'individu et son environnement.

Les individus rencontrent le monde par l'intermédiaire d'outils cognitifs, socioculturels et matériels.

Ces rencontres façonnent la manière dont ils arrivent à connaître et à maîtriser le monde, dont ils font face à la transformation et au changement et dont ils relèvent les défis à long terme. Se servir de ces outils de manière interactive ouvre de nouvelles voies aux individus en leur permettant de percevoir le monde et de s'y rattacher autrement.

➤ **Pourquoi ?**

- Rester au fait de l'évolution technologique.
- Adapter les outils en fonction de des besoins de l'entreprise.
- Dialoguer activement avec le monde extérieur.

➤ **Quelles compétences ?**

- Utiliser le langage, les symboles et les textes de manière interactive.
- Utiliser le savoir et l'information de manière interactive.
- Utiliser les technologies de manière interactive.

➤ **Compétence 1-A : La capacité à utiliser le langage, les symboles et les textes de manière interactive :**

Cette compétence clé se rapporte à la capacité à exploiter à bon escient les compétences en langage oral et écrit, en calcul et en mathématiques dans de multiples situations. Il s'agit là d'un outil essentiel pour bien fonctionner dans l'entreprise et dialoguer avec les autres. Cette compétence clé est associée aux compétences de « communication ».

➤ **Compétence 1-B : La capacité à utiliser le savoir et l'information de manière interactive :**

L'importance croissante de l'information et le rôle essentiel que joue la gestion des connaissances dans les sociétés modernes imposent à tous d'être capables d'utiliser l'information et le savoir de manière interactive.

Cette compétence clé renvoie à la capacité à réfléchir de manière critique à la nature de l'information (sa configuration technique, ainsi que son contexte et ses impacts sociaux,

culturels, voire idéologiques). Elle est indispensable, car elle permet aux individus de comprendre des options, de se forger une opinion, de prendre des décisions et de poser des actes responsables en toute connaissance de cause.

Pour utiliser le savoir et l'information de manière interactive, les individus doivent :

- reconnaître et identifier l'inconnu (exemple : les concurrents).
- identifier et localiser les sources d'information pertinentes et y puiser ce dont ils ont besoin (ce qui passe aussi par la recherche d'informations sur Internet).
- juger de la qualité, de la pertinence et de la valeur de l'information et de sa source.
- ordonner le savoir et l'information.

➤ **Compétence 1-C : La capacité à utiliser les technologies de manière interactive :**

Les innovations technologiques imposent de nouvelles exigences aux individus tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du cadre professionnel. Parallèlement, elles leur offrent de nouvelles occasions de répondre à leurs besoins en adoptant des approches novatrices.

Pour pouvoir utiliser les technologies de manière interactive, les individus doivent prendre conscience de ce qu'elles peuvent leur apporter dans la vie de tous les jours.

Les technologies de l'information et de la communication peuvent modifier radicalement la façon dont les individus travaillent ensemble (en réduisant l'importance du lieu où ils se trouvent), accèdent à l'information (en rendant instantanément disponibles de grandes quantités d'informations) et entrent en interaction avec autrui (en facilitant la mise en réseau et l'établissement de relations dans le monde entier). Pour tirer pleinement parti de ce potentiel des technologies de l'information et de la communication, les individus doivent étoffer leurs compétences clés, car les savoir faire techniques élémentaires qu'il faut posséder pour utiliser Internet de manière superficielle, envoyer des courriers électroniques, etc. ne suffisent pas.

Les utilisateurs ne peuvent se servir des technologies comme des autres outils d'ailleurs de manière interactive que s'ils comprennent leur nature et qu'ils réfléchissent à leur potentiel.

Plus important encore, ils doivent établir un lien entre les possibilités offertes par les technologies et leur situation et les objectifs de l'entreprise. Pour y parvenir, la première étape qu'ils ont à franchir consiste à intégrer les technologies dans leurs pratiques courantes, ce qui leur permet de se familiariser avec leur potentiel et d'étendre leur usage à d'autres domaines.

d-1-2) Catégorie de compétence n° 2 : « Interagir dans des groupes hétérogènes » :

Les êtres humains dépendent des rapports avec autrui tout au long de leur vie professionnelle, ils doivent impérativement gérer leurs relations interpersonnelles d'une façon qui soit bénéfique et qui leur permette d'établir de nouvelles formes de coopération.

Les compétences clés qui relèvent de cette catégorie sont indispensables pour apprendre, vivre et travailler avec les autres. Elles présentent de nombreux points communs avec ce que l'on appelle les compétences « sociales », « interculturelles » ou encore « relationnelles ».

➤ **Pourquoi ?**

- Faire face à la diversité dans des sociétés pluralistes.
- L'importance de l'empathie.
- L'importance du capital social.

➤ **Quelles compétences ?**

- Établir de bonnes relations avec autrui.
- Coopérer, travailler en équipe.
- Gérer et résoudre les conflits.

➤ **Compétence 2-A : La capacité à établir de bonnes relations avec autrui :**

Cette première compétence clé permet aux individus d'établir, d'entretenir et de gérer des relations personnelles avec des proches, des collègues et des clients. La capacité à établir de bonnes relations avec autrui est essentielle pour la cohésion sociale, certes, mais elle devient aussi de plus en plus déterminante pour la prospérité économique, car les entreprises et les économies en pleine mutation accordent une importance accrue à l'intelligence émotionnelle.

Cette compétence est l'apanage des individus qui sont capables de respecter et d'apprécier les valeurs, les convictions, la culture et l'histoire des autres pour créer un environnement où ils se sentent les bienvenus, qui les intègre et qui leur réussit.

Pour bien coopérer avec les autres, il faut :

- avoir de l'empathie, c'est-à-dire être capable de s'identifier à quelqu'un d'autre et de se représenter la situation de son point de vue.

Ce processus amène les individus à réfléchir sur eux-mêmes et à admettre, en présence d'un certain nombre d'opinions et de convictions différentes, que ce qui est pour eux une évidence n'en est pas forcément une pour d'autres ;

- pouvoir gérer ses émotions, c'est-à-dire être conscient de soi et être capable d'interpréter ses émotions et ses motivations sous-jacentes ainsi que celles des autres.

➤ **COMPÉTENCE 2-B : La capacité à coopérer :**

Nombreuses sont les situations dans lesquelles une personne seule ne peut rien ou presque. Des individus qui partagent les mêmes intérêts doivent alors unir leurs forces dans des groupes de travail, des comités de gestion, etc.

Pour coopérer, les individus doivent posséder plusieurs qualités. Ils doivent être capables de concilier leur engagement en faveur de leur groupe et de ses objectifs et d'apporter un soutien aux autres. Parmi les composantes spécifiques de cette compétence, citons :

- La capacité à présenter des idées et d'écouter celles des autres.
- La capacité à comprendre la dynamique d'un débat et de suivre un ordre du jour.
- La capacité à contracter des alliances tactiques ou durables.
- La capacité à négocier.
- La capacité à prendre des décisions qui n'excluent pas les nuances dans les points de vue.

➤ **COMPÉTENCE 2-C : La capacité à gérer et de résoudre les conflits :**

Des conflits surviennent dans tous les aspects de la vie, que ce soit dans la vie familiale, dans la vie professionnelle ou dans la vie de la communauté et de la société. Ils sont inhérents à la réalité sociale et aux relations humaines. Ils éclatent quand au moins deux individus ou groupes s'opposent à cause de divergences dans leurs besoins, leurs intérêts, leurs objectifs ou leurs valeurs.

Pour appréhender le conflit d'une manière constructive, il est impératif d'admettre qu'il existe et qu'il faut s'y attaquer au lieu de chercher à le nier. Le processus de résolution du conflit passe par la prise en considération des besoins et des intérêts des uns et des autres et par la recherche de solutions favorables à toutes les parties.

Pour pouvoir participer activement à la gestion et à la résolution des conflits, les individus doivent être capables :

- D'analyser les enjeux (par exemple, le pouvoir, la reconnaissance du mérite, le partage des tâches, l'équité, etc.), les origines du conflit et le raisonnement des parties en présence, en admettant que leurs points de vue peuvent diverger.
- D'identifier les points d'accord et de désaccord.
- De recadrer le problème.
- De classer les besoins et les objectifs de l'entreprise en fonction de son degré de priorité, d'identifier les concessions que les uns et les autres sont prêts à faire et les conditions dans lesquelles ces concessions peuvent être envisagées.

d-1-3) Catégorie de compétences n° 3 : « Agir de façon autonome » :

Agir de façon autonome n'implique pas de s'isoler socialement mais, au contraire, de prendre conscience de son environnement, de la dynamique sociale et des rôles que les uns et les autres jouent et veulent jouer au sein de la firme. Pour agir de façon autonome, les individus doivent être capables de gérer leur vie professionnelle de manière réflexive et responsable, ce qui passe par la maîtrise de leurs conditions de travail.

Les individus doivent agir de façon autonome pour pouvoir participer efficacement au développement de l'entreprise et se sentir à l'aise dans leur milieu de travail.

Agir de façon autonome est une compétence particulièrement importante dans le monde contemporain, où la position de chacun n'est plus aussi clairement définie qu'elle avait coutume de l'être dans le passé. Les individus doivent se construire une identité personnelle pour donner du sens à leur vie et définir la place qu'ils tiennent. On observe notamment cela dans le monde du travail : désormais, les postes à vie chez le même employeur sont nettement plus rares.

Pour se comporter en toute autonomie, il faut être tourné vers l'avenir et être conscient de son environnement, de la dynamique sociale et des rôles que les uns et les autres jouent et veulent jouer. Il faut aussi avoir une forte image de soi et être capable de traduire les besoins de l'entreprise en actes de volonté : la décision, le choix et l'action.

➤ **Pourquoi ?**

- Le besoin d'affirmer son identité et de réaliser ses objectifs dans un monde complexe.
- Le besoin d'user de ses droits et d'assumer ses responsabilités.
- Le besoin de comprendre son environnement et son mode de fonctionnement.

➤ Quelles compétences ?

- Agir dans le contexte global.
- Élaborer et réaliser des projets d'entreprise.
- Défendre et affirmer les droits, les intérêts, les limites et les besoins de l'entreprise.

➤ COMPÉTENCE 3-A : La capacité à agir dans le contexte global :

Cette compétence clé renvoie à la capacité des individus à comprendre que leurs actes et leurs décisions s'inscrivent dans un contexte plus vaste et d'en tenir compte. En d'autres termes, ils doivent être conscients de leur position par rapport notamment aux normes de la société, aux institutions économiques et sociales et aux événements du passé. En fait, ils doivent comprendre en quoi leurs actes et leurs décisions s'inscrivent dans ce contexte plus vaste.

Pour agir de la sorte, les individus doivent notamment être capables :

- De se faire une idée du système dans lequel ils évoluent, c'est-à-dire de comprendre la culture d'entreprise, ses pratiques, ses attentes et ses règles, ainsi de comprendre les lois et la réglementation, ce qui les amène à appréhender les droits de la firme tout en étant conscients des contraintes auxquelles leurs actes sont soumis
- D'identifier les conséquences directes et indirectes de leurs actes.
- De choisir entre différents plans d'action en réfléchissant aux conséquences qu'ils pourraient avoir pour les normes et les objectifs organisationnelles.

➤ COMPÉTENCE 3-B : La capacité à élaborer et à réaliser des projets d'entreprise :

Il s'agit d'appliquer le concept de gestion de projets aux individus, qui doivent être capables d'interpréter leur existence sous la forme d'un récit structuré et de lui donner un sens dans un environnement en constante évolution, où la vie est souvent compartimentée.

Cette compétence implique que les individus sont tournés vers l'avenir, qu'ils sont optimistes et conscients des potentiels, mais qu'ils gardent les pieds sur terre. Les individus doivent par exemple être capables :

- De définir un projet d'entreprise et de se fixer des objectifs.

- D'identifier et d'évaluer les ressources dont ils disposent et celles qu'ils doivent se procurer (le temps et l'argent, par exemple).
- De revoir les objectifs en fonction des priorités.
- De répartir les ressources requises pour accomplir plusieurs objectifs.
- De tirer les leçons du passé lorsqu'ils prévoient des résultats.
- De procéder au suivi du projet et de faire les ajustements nécessaires au fur et à mesure de sa mise en œuvre.

➤ **COMPÉTENCE 3-C : La capacité à défendre et à affirmer les droits, les intérêts, les limites et les besoins de l'entreprise :**

Cette compétence est importante dans un vaste éventail de contextes : des affaires juridiques très complexes aux situations de tous les jours dans lesquelles les individus défendent les intérêts de l'entreprise.

Bien que de nombreux droits et devoirs soient définis et protégés par la loi ou par voie contractuelle, c'est en fin de compte les individus qui doivent identifier les droits, les besoins et les intérêts, les affirmer et les défendre activement.

Cette compétence implique notamment que les individus soient capables :

- De comprendre les propres intérêts de la firme.
- D'identifier les règles et les principes de droit qu'ils peuvent invoquer pour plaider leur cause.
- D'élaborer un argumentaire en faveur de la reconnaissance des droits et des besoins.
- De proposer des arrangements amiables ou d'autres solutions.

Conclusion :

Ce chapitre vise à remettre en perspective les théories de la compétence actuellement en émergence, en particulier dans le contexte de la théorie basée sur les ressources, et la théorie évolutionniste.

Il est difficile de définir la notion de compétence sans passer par la définition stricte des ressources de l'entreprise. Ressources et compétences sont en effet liées dans la mesure où une compétence est la résultante d'une combinaison de ressources.

La compétence n'est pas observable, car ce sont les comportements des individus qui apparaissent dans des situations de travail, par un savoir combinatoire : savoirs, savoir-faire et savoir-être.

Parmi ces compétences, certaines sont perçues par l'entreprise comme des compétences fondamentales. A elles seules, elles différencient l'entreprise de ses concurrents.

Elles seront qualifiées de stratégiques lorsque les combinaisons de ressources seront rares, monnayables, difficilement imitables, difficilement échangeables et difficilement substituables.

Dans le chapitre suivant nous allons aborder l'acquisition de l'avantage concurrentiel, ainsi comment cet avantage permet à l'entreprise de devancer ses concurrents et maintenir son avance.

CHAPITRE II :

L'AVANTAGE

CONCURRENTIEL :

COMMENT DEVANCER

SES CONCURRENTS ET

MAINTENIR

SON AVANCE ?

CHAPITRE II : L'AVANTAGE CONCURRENTIEL : COMMENT DEVANCER SES CONCURRENTS ET MAINTENIR SON AVANCE ?

Introduction :

Toute entreprise doit tenter d'acquérir une position de force qui lui permette de se démarquer de ses concurrents. Cette position sera obtenue grâce à un élément distinctif qui, s'il est perçu positivement par les consommateurs, constituera un avantage concurrentiel. Cet élément peut être, entre autres, une particularité du produit, une façon différente d'utiliser les réseaux de distribution, un outil de promotion ou une politique de prix avantageuse. Pour l'entreprise, il s'agit d'acquérir une position unique grâce à une particularité qui lui donne prépondérance sur toute autre entreprise.

L'avantage concurrentiel est l'élément que l'entreprise maîtrise mieux que la concurrence et qui lui permet d'être compétitive. C'est donc un atout stratégique par rapport à la concurrence du fait de la position concurrentielle que lui procure cette avance.

Pour que l'avantage concurrentiel soit pérenne, il doit être défendable face aux menaces des concurrents, difficile à imiter, rare, c'est-à-dire difficilement accessible par les concurrents et ne doit pas être substituable.

« Les cinq forces de la concurrence », « la chaîne de valeur » : les concepts élaborés par Michael PORTER sont incontournables dans les études de cas de stratégie. Le premier d'entre eux a été en 1982, dans l'ouvrage intitulé Choix stratégiques et concurrence. Trois ans plus tard, la chaîne de valeur a été présentée pour traiter plusieurs questions fondamentales concernant l'avantage concurrentiel. Comment acquérir un avantage concurrentiel durable ? Comment les interconnexions permettent-elles de renforcer un avantage concurrentiel ? Quelles sont les implications stratégiques des solutions correspondant à ces deux problèmes ?

CHAPITRE II : L'AVANTAGE CONCURRENTIEL : COMMENT DEVANCER SES CONCURRENTS ET MAINTENIR SON AVANCE ?

I. Définition de l'avantage concurrentiel : ¹

L'avantage concurrentiel est la valeur qu'une firme peut créer pour ses clients en sus des coûts supportés par la firme pour la créer. Il est par conséquent capital pour une entreprise d'identifier ses sources d'avantage concurrentiel, avant bien sûr de les exploiter.

L'avantage concurrentiel d'une entreprise est un facteur clé de réussite qu'elle se doit de maîtriser mieux que la concurrence. Ainsi cela lui assure une certaine forme de compétitivité. Cela va aussi lui permettre de se positionner sur son marché et de se développer en s'appuyant sur ses atouts.

Cet avantage est tout ce qui permet à une organisation de surpasser la concurrence. Il est en cela différent du facteur clé de succès qui est commun à toutes les entreprises présentes sur le marché.

Il est dit durable lorsque son possesseur est en mesure de conserver durablement l'avantage compétitif ; ses concurrents sont alors tentés de l'imiter, ou d'établir un nouvel avantage compétitif qui rende caduc celui qui l'emportait à un moment donné.

La notion d'avantage compétitif est parfois étendue à un pays, une localité, voire une personne très en vue dans son domaine d'activité. Les économistes préfèrent toutefois la notion d'avantage absolu, qui ne véhicule pas l'idée trompeuse d'une compétition directe entre nations ou zones géographiques.

II. Caractéristiques de l'avantage concurrentiel : ²

Pour être efficace, l'avantage compétitif doit :

- être unique ;
- difficile à imiter ;
- nettement supérieur ;
- adaptable à diverses situations.

1- Gerry Johnson, kevan Scholes, Richard Whittington, Frédéric Fréry, « Stratégique », 8ème édition, édition Pearson, année 2008 page 83.

2-Gerry Johnson, kevan Scholes, Richard Whittington, Frédéric Fréry, « Stratégique », opcit, page 85.

CHAPITRE II : L'AVANTAGE CONCURRENTIEL : COMMENT DEVANCER SES CONCURRENTS ET MAINTENIR SON AVANCE ?

Par exemple :

- une marque connue et inspirant confiance ;
- un brevet donnant l'exclusivité sur l'utilisation d'une technique particulière ;
- un savoir faire particulier bien maîtrisé dans l'entreprise ;
- la capacité d'attirer les candidats au recrutement les plus talentueux ;
- l'accès privilégié à un réseau de distribution particulièrement efficace ou présent auprès des clients visés ;

Pour durer l'avantage compétitif doit :

- Accepter des marges réduites ou réduire les coûts relativement à la concurrence ou se focaliser sur certains segments ;
- Rendre l'imitation difficile (par la complexité, l'ambiguïté ou l'encastrement dans la culture) ou les ressources intransférables ;
- Réinvestir les marges pour assurer la différenciation (stratégie dite hybride) ;
- Imposer un standard propriétaire, ne pas être suiveur et défendre par la communication sa position.

III. Les enjeux de l'avantage concurrentiel:¹

Dans le meilleur des cas, l'avantage va jusqu'à conférer à celui ou celle qui le détient, une position dominante d'un marché. Ce leadership lui procure une forte efficacité, selon le principe du « winner takes all » (le gagnant rafle tout).

L'avantage compétitif peut créer une rente de situation qui résulte normalement d'une compétence distinctive ou cœur de compétence.

Dans le cadre de l'élaboration de sa stratégie, afin d'optimiser son présent et de préparer son avenir, une entreprise doit chercher à exploiter au mieux ses avantages compétitifs, et à développer des avantages compétitifs durables permettant une différenciation durable avec ses concurrents.

1- Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington, Frédéric Fréry, « Stratégique », opcit, page 111.

CHAPITRE II : L'AVANTAGE CONCURRENTIEL : COMMENT DEVANCER SES CONCURRENTS ET MAINTENIR SON AVANCE ?

Depuis quelques années, certains stratèges ont montré que les entreprises qui présentent des avantages compétitifs sont plutôt celles qui ont adopté des stratégies de croissance par adjacence.

IV. Avantage concurrentiel et concurrence :

Certains craignent qu'un avantage compétitif trop net et trop durable favorise les positions dominantes, monopoles et oligopoles, qui limitent la concurrence et finissent par peser sur le consommateur.

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 (lois anti-trust).

En outre, même si un groupe d'individus, territoire, pays, dispose d'un avantage compétitif durable, ou même de plusieurs avantages compétitifs durables dans différents domaines, la théorie de l'avantage comparatif montre que toutes les parties (c'est-à-dire aussi bien celles qui disposent des avantages que celles qui n'en disposent pas) trouvent presque toujours un avantage à commercer les unes avec les autres,

Si bien que l'existence d'avantages compétitifs ne saurait justifier l'instauration de mesures protectionnistes pour préserver l'intérêt des consommateurs.

V. Acquisition d'un avantage concurrentiel :

1) Un instrument d'analyse : la chaîne de valeur :

a) Le concept de la Chaîne de Valeur :¹

C'est Michael Porter qui dans les années 80 a imaginé le concept ; il a décomposé l'activité de toute organisation en un certain nombre de sous-activités.

¹ -Daniel Haumont, « la chaîne de valeur de l'entreprise », Mars 2009, sur le site www.etudorca.com/.../chaîne_de_valeur.htm consulté le 14/11/2009.

CHAPITRE II : L'AVANTAGE CONCURRENTIEL : COMMENT DEVANCER SES CONCURRENTS ET MAINTENIR SON AVANCE ?

L'Entreprise se doit d'optimiser l'utilisation de ses moyens humains et financiers afin de maximiser la Valeur ajoutée qu'elle crée.

Pour ce faire, elle se doit de répondre à un certain nombre de questions telles que :

- Faire travailler le Capital sera-t-il plus efficace que faire travailler des salariés ?
- La sous-traitance permettra-t-elle à l'Entreprise d'être plus efficace ?
- Délocaliser la production permet-il d'être plus efficace ?

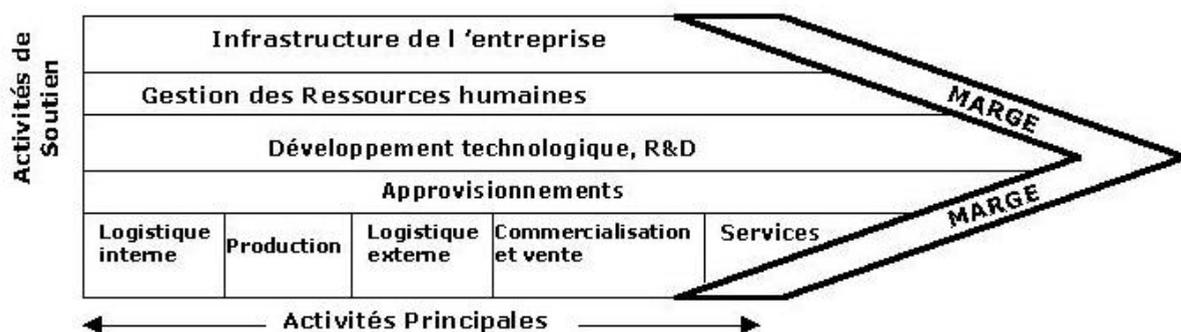
Toutes ces questions sont centrées sur la notion d'efficacité. Elles peuvent donner l'impression d'une optique à court ou à moyen terme et c'est exact.

Si l'entreprise n'a pas identifié par ailleurs ses compétences clés, elle ne les développera pas et son potentiel de création de Valeur diminuera avec le temps, jusqu'à éventuellement tendre vers zéro.

Ce travail de prospection repose presque entièrement sur l'utilisation de la chaîne de la valeur comme instrument d'analyse. Elle schématise l'imbrication des activités créatrices de valeur en distinguant activités principales (logistique interne, production, logistique externe, commercialisation et vente, services) et de soutien (approvisionnementnements, développement technologique, gestion des ressources humaines et infrastructures de la firme).

La chaîne de valeur permet de décomposer l'activité de l'entreprise en séquence d'opérations élémentaires et d'identifier les sources d'avantages concurrentiels potentiels.

Figure 3 : la chaîne de valeur



Source : Michael Porter, « L'avantage Concurrentiel : Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance », 1ère édition, édition Dunod, année 2003, page3.

a-1-) Les activités principales : ¹

➤ Logistique interne :

Se réfère à la liaison entre les approvisionnements destinés à la production et la production elle-même : gestion de la sous-traitance, réception, stockage et affectation des moyens de production nécessaires au produit (manutention, contrôle des stocks, renvoi aux fournisseurs, etc.

➤ Production :

La Production (industrie) ou l'Exploitation (services), aussi dénommée Opérations, a été longtemps le cœur de l'entreprise, en particulier industrielle. Pourtant, aujourd'hui, il lui arrive d'être complètement sous-traitée, à l'étranger (délocalisations : textile, chaussures), mais aussi dans le pays (équipementiers dans l'automobile), ceci afin d'optimiser le partage de la Valeur créée (pour l'entreprise, la Valeur créée est concrétisée au moment où le client la paye).

Dans le domaine des services, la Valeur peut être créée en temps réel (coiffeur) ou par étapes (dans le transport aérien, elle est créée en deux étapes : la réservation, puis la gestion du vol au sol et en l'air). Ainsi la transformation des moyens de production en produits finis (y compris l'entretien des machines, l'emballage, le contrôle de qualité...)

➤ Logistique externe :

Collecte, stockage et distribution physique des produits finis aux clients.

➤ Commercialisation et vente :

Activités associées à la fourniture des moyens par lesquels les clients peuvent acheter le produit et sont incités 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.

¹-Daniel Haumont, « la chaîne de valeur de l'entreprise », Mars 2009, sur le site www.etudorca.com/.../chaîne_de_valeur.htm consulté le 14/11/2009.

➤ Services :

Activités associées à la fourniture de services visant à accroître ou à maintenir la valeur du produit, comme l'installation, la réparation, la formation, la fourniture de pièces de rechange et l'adaptation du produit.

Le Service prend une Valeur de plus en plus importante dans de nombreuses Chaînes de Valeur d'entreprises. Il ne faudrait pas restreindre l'aspect service au seul service après vente qui n'est qu'une composante du Service parmi d'autres.

La notion de Service est éminemment dépendante de l'Industrie et de l'entreprise à laquelle on s'intéresse ; le financement est une composante du service lors de l'achat d'une voiture par exemple.

a-2) Les activités de soutien : ¹

➤ Les approvisionnements :

Concernent la gestion des achats en général (politique générale d'achats : moyens de production) ainsi que les modalités (juste à temps, stock de matière première).

➤ La Recherche et Développement :

Concerne aussi bien les aspects techniques que les aspects design de la Recherche et du développement comme la technologie (recherche et développement des technologies directement liées aux produits et au processus de production ou à des activités de soutien).

➤ Les Ressources Humaines :

Concernent la valorisation du potentiel humain de l'entreprise par la formation et la multiplication des expériences au sein de l'entreprise ; l'efficacité de la communication interne au sein de l'entreprise est un facteur important de la gestion des ressources humaines (recrutement, embauche, formation, développement du personnel...).

1- Daniel Haumont, « la chaîne de valeur de l'entreprise », Mars 2009, sur le site www.etudorca.com/.../chaîne_de_valeur.htm consulté le 14/11/2009.

➤ Les Infrastructures de l'entreprise :

Concernent 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 extérieures et la gestion de la qualité; elles forment ce que M. Porter appelle " l'infrastructure de la firme ".

La façon dont l'entreprise maîtrise chaque activité détermine :

- Le niveau de coût au stade de production et vente,
- La contribution à la satisfaction des besoins des clients et, par conséquent la différenciation par rapport à ses concurrents,
- La marge globale obtenue (différence entre la valeur totale payée par le client et l'ensemble des coûts associés à la fabrication et à la vente du produit)

Les principales sources d'avantages concurrentiels apparaissent en comparant la chaîne de valeur de l'entreprise avec les chaînes de valeur des concurrents, lorsque cela est possible.

Cette décomposition montre l'impact de chaque activité en termes de coûts ou son potentiel dans une optique de différenciation.

D'autre part, ces activités sont liées les unes aux autres par des mécanismes d'optimisation (il peut être nécessaire d'arbitrer entre deux activités) ou de coordination dont l'impact sur les coûts et les performances de la firme sont considérables.

Il existe également des liaisons externes (ou « verticales »), quand la chaîne de valeur de la firme est en contact avec celles des clients fournisseurs et distributeurs. Elle s'intègre ainsi dans un système de valeur.

Les différentes sources d'avantage concurrentiel apparaissent alors clairement.

D'une façon ou d'une autre, ces dernières se traduisent soit par une inflexion des coûts supportés par la firme, soit par un impact sur sa différenciation.

Ces deux types d'avantage concurrentiel, combinés au champ des activités sur lequel la firme s'appuie pour les obtenir, définissent trois stratégies de base pour atteindre des résultats supérieurs à la moyenne du secteur.

CHAPITRE II : L'AVANTAGE CONCURRENTIEL : COMMENT DEVANCER SES CONCURRENTS ET MAINTENIR SON AVANCE ?

Il s'agit de la domination par les coûts, de la différenciation et de la concentration de l'activité. Cette dernière est toutefois particulière dans la mesure où elle repose sur l'exploitation d'un avantage concurrentiel (que ce soit par les coûts ou la différenciation) à l'intérieur d'une cible étroite.

M. Porter insiste fortement sur le danger qu'il y aurait à refuser de choisir entre ces trois stratégies de base. Selon lui, «l'enlisement dans la voie médiane» conduit inévitablement à des résultats inférieurs à la moyenne du secteur, sauf à ce que tous les concurrents commettent cette même erreur. Cela ne doit pas empêcher une firme de réduire les coûts n'entraînant pas de sacrifice sur la différenciation ni de saisir les opportunités de différenciation qui ne sont pas coûteuses. Simplement, au-delà de ces ajustements, elle doit choisir l'avantage qui sera en définitive le sien.

2) L'avantage par les coûts :

L'obtention d'un tel avantage n'est possible qu'en exerçant les activités créatrices de valeur à un coût cumulé inférieur à celui des concurrents. La chaîne de valeur est donc là encore l'instrument privilégié par l'auteur pour mener son analyse. Elle permet en effet d'étudier les coûts liés aux activités créatrices de valeur et non à l'ensemble de la firme. Il devient alors possible d'associer les coûts et les actifs à ces activités. La comparaison qui en découle peut révéler des potentialités d'amélioration des coûts.

C'est toutefois l'analyse du comportement des coûts des activités, et donc de leurs facteurs d'évolution, qui doit ici retenir l'attention. Ces facteurs sont (selon l'auteur) au nombre de dix : les économies d'échelle, l'effet d'apprentissage, la configuration de l'utilisation des capacités, les liaisons, les interconnexions, l'intégration, le calendrier, les mesures discrétionnaires, la localisation et les facteurs institutionnels. Ces facteurs se combinent pour déterminer le coût de chacune des activités et par conséquent la position de la firme vis à vis de la concurrence.

Ce travail, réalisé sur la base de données statique, se complète nécessairement d'une étude de la dynamique des coûts. Il s'agit cette fois de prévoir le sens de variation des facteurs d'évolution et donc d'identifier les activités dont les coûts croîtront ou diminueront.

CHAPITRE II : L'AVANTAGE CONCURRENTIEL : COMMENT DEVANCER SES CONCURRENTS ET MAINTENIR SON AVANCE ?

En procédant de la sorte, une firme se donne les moyens de déterminer sa position relative à l'égard des coûts. La comparaison, même approximative, avec la situation de ses concurrents lui permet de choisir entre l'obtention d'un avantage par la maîtrise des facteurs d'évolution des coûts et le remodelage de la chaîne de valeur (par une amélioration de la conception, de la fabrication, de la distribution...). Il est également possible de mener de front ces deux actions. Un avantage durable par les coûts ne peut d'ailleurs provenir que d'une combinaison de telles mesures.

Enfin, il ne faut pas oublier que l'avantage par les coûts ne conduit à des résultats supérieurs à la moyenne que si la firme offre une valeur acceptable au client.

3) La différenciation :

La différenciation atteinte par une firme est la valeur qu'elle crée pour ses clients en répondant à tous les critères d'achat.

Les sources de différenciation sont multiples. Elles ne résultent pas seulement des attributs du produit ou de la politique commerciale, mais de l'ensemble des activités de la chaîne de valeur, voire d'activités situées en aval. Il ne faut donc pas faire de confusion avec la notion de qualité, qui n'est qu'une composante de la différenciation.

Le renforcement de la différenciation résulte de la multiplication des éléments d'unicité ou de singularité dont bénéficie la firme. En fait, les liens entre la chaîne de valeur de l'entreprise et celle du client sont autant de possibilités de différenciation.

Il reste toutefois à signaler la valeur ainsi créée. Le client ne paie en effet que pour une valeur perçue. Il peut même payer un surprix plus important pour une valeur plus faible, si celle-ci est mieux signalée. La réussite d'une telle stratégie dépend donc autant de critères de signalisation (publicité, notoriété) que de ceux d'utilisation (valeur réellement créée : qualité du produit, délai de livraison...).

La différenciation donne des résultats supérieurs à la moyenne quand la valeur perçue par le client dépasse son coût. Ce dernier est lié aux facteurs d'évolution des coûts dans les activités qui engendrent l'unicité de la firme. La performance sera d'autant plus durable que les clients percevront en permanence le surcroît de valeur et que les concurrents ne pourront l'imiter.

CHAPITRE II : L'AVANTAGE CONCURRENTIEL : COMMENT DEVANCER SES CONCURRENTS ET MAINTENIR SON AVANCE ?

Il faut toutefois agir avec mesure et éviter une différenciation excessive, ou encore assimiler unicité et valeur créée.

4) Eléments influant à la fois sur l'avantage concurrentiel et la structure du secteur :

a) La technologie :

Est le premier de ces éléments. Ce terme ne recouvre pas seulement les activités de recherche et de développement, mais l'ensemble des technologies utilisées par l'entreprise, quelle que soit leur nature (il peut par exemple s'agir d'un ensemble de procédures). La chaîne de valeur va donc une nouvelle fois servir d'instrument d'analyse. Son intérêt est d'autant plus important qu'il existe des interdépendances considérables avec les technologies des clients et des fournisseurs. Le distinguo entre technologies « hautes » ou « basses » n'a par conséquent aucun intérêt ici. Seul compte en effet le lien entre technologie et concurrence.

Si la technologie a une influence directe sur les coûts ou la différenciation, elle intervient dans l'avantage concurrentiel en modifiant les autres facteurs d'évolution des coûts ou d'unicité. Elle peut également peser sur chacune des cinq forces de la concurrence, en particulier au niveau des barrières à l'entrée. Il convient donc de privilégier les technologies qui ont les effets durables les plus importants sur les coûts ou la différenciation, ce qui n'a rien à voir avec leur degré de sophistication.

Du fait de ce rôle majeur dans l'obtention d'un avantage concurrentiel, il faut également considérer l'évolution de la technologie. En se donnant les moyens de l'anticiper, une firme peut prendre les initiatives adéquates et donc s'approprier ou renforcer un avantage concurrentiel.

Ce travail de prévision repose le plus souvent sur le modèle du cycle de vie. En phase de croissance, les innovations portent principalement sur le produit. Une fois la maturité atteinte, l'objectif est de rationaliser une production en masse, d'où des efforts centrés sur l'amélioration des procédés de fabrication. Quand approche le déclin, les innovations se raréfient, les investissements technologiques atteignant le seuil des rendements décroissants.

Toutefois, il ne faut pas oublier que les prévisions portant sur la technologie doivent être considérées avec prudence, tant l'incertitude est forte en ce domaine.

CHAPITRE II : L'AVANTAGE CONCURRENTIEL : COMMENT DEVANCER SES CONCURRENTS ET MAINTENIR SON AVANCE ?

Ce rappel vaut tout autant pour le choix des technologies à développer que pour la décision d'être ou non précurseur, ou encore l'octroi de licences d'exploitation.

b) Le choix des concurrents :

Est le deuxième élément à influencer à la fois sur l'avantage concurrentiel et la structure du secteur. Il s'agit peut être là du chapitre le plus intéressant du livre dans la mesure où il va à l'encontre de bien des idées reçues. Le raisonnement consiste en effet à dire que les concurrents peuvent renforcer la compétitivité de la firme et améliorer la structure du secteur. Il peut donc être préférable de renoncer délibérément à un accroissement de la part de marché. Les choses ne sont toutefois pas si simples, dans la mesure où il s'agit là du comportement à adopter vis à vis des « bons » concurrents, tandis qu'il conviendrait de focaliser les attaques sur les « mauvais ».

Michael PORTER explique comme suit les avantages qui découlent de la présence de concurrents bien choisis.

Un tel concurrent peut d'abord servir de bouclier à la firme, et ce de plusieurs façons. En absorbant les fluctuations de la demande, il permettra de conserver un niveau d'activité élevé malgré une détérioration de la conjoncture. En desservant des segments inintéressants, peu rentables, où les clients disposent d'un pouvoir de négociation important. En ayant des coûts plus élevés, ce qui permet à la firme de dégager une marge accrue. En stimulant les capacités créatrices par le phénomène de base qu'est la compétition...

Sur un plan plus global, la présence de concurrents permet d'éviter des poursuites pour position dominante, voire monopole (l'exemple de Microsoft vient immédiatement à l'esprit). Elle exerce surtout un effet dissuasif sur l'entrée d'une nouvelle firme. Elle rend en effet plus probable le déclenchement de représailles violentes à l'encontre d'un nouvel entrant. Celui-ci aura peut-être déjà été découragé par la situation médiocre des « bons » concurrents, qui sont une illustration des difficultés que connaissent les firmes de second plan.

Pour obtenir ces effets, il faut d'abord déterminer les caractéristiques d'un bon concurrent. Schématiquement, il doit être crédible et cohérent dans ses prises de décision, mais tout en souffrant de faiblesses dont il est conscient.

CHAPITRE II : L'AVANTAGE CONCURRENTIEL : COMMENT DEVANCER SES CONCURRENTS ET MAINTENIR SON AVANCE ?

Ceci limite ses ambitions, et donc le risque que ses actions aillent à l'encontre de la stratégie de la firme, mais le conduit à adopter une stratégie qui renforce les éléments favorables de la structure du secteur. Evidemment, aucun concurrent n'est « bon » à 100% !

(Le même raisonnement devra être mené par une firme qui n'est pas en mesure de devenir leader. Elle devra en effet choisir un secteur contrôlé par un « bon » leader, c'est à dire une entreprise dont la stratégie permettra de bénéficier d'une protection derrière laquelle la firme pourra vivre et être rentable.)

La firme désireuse de se rapprocher d'une telle configuration de la concurrence peut d'abord mener une politique de dissuasion et de représailles collectives, ciblée sur les « mauvais » concurrents potentiels. A l'inverse, l'entrée des « bons » concurrents sera facilitée par la conclusion d'accords d'approvisionnement ou de distribution, voire la délivrance de licences d'exploitation d'une technologie.

Quels que soient les moyens employés pour y parvenir, l'objectif ultime en ce domaine est d'atteindre une part de marché suffisante pour décourager toute attaque et qui, combinée aux autres avantages concurrentiels, préserve l'équilibre du marché.

5) Interactions avec le champ concurrentiel :

C'est d'examiner l'interaction entre le champ concurrentiel et l'avantage détenu par la firme dans un secteur. Cela passe par les moyens de segmenter un secteur et les facteurs de remplacement d'un produit.

a) La segmentation d'un secteur :

Visé à déterminer le champ concurrentiel de la firme et donc les segments qu'elle doit desservir.

Des différences entre produits engendrent des segments si elles modifient l'intensité d'une des cinq forces de la concurrence ou quand elles influent sur les conditions d'un avantage concurrentiel. Les variables de segmentation sont : la variété du produit, le type de client, le circuit de distribution et la localisation géographique.

CHAPITRE II : L'AVANTAGE CONCURRENTIEL : COMMENT DEVANCER SES CONCURRENTS ET MAINTENIR SON AVANCE ?

La combinaison de ces variables permet d'établir une segmentation globale du secteur. Prises deux par deux, elles conduisent à établir des matrices de segmentation.

L'étape suivante concerne la stratégie concurrentielle, puisqu'il s'agit de déterminer l'attractivité de chacun des segments qui ont été définis. Elle est bien sûr fonction de l'attrait structurel du segment (en mesurant les cinq forces de la concurrence), mais aussi de sa dimension, de sa croissance, de la position de la firme et des interconnexions (c'est à dire des liens existant entre plusieurs segments pour lesquels des activités de la chaîne de valeur peuvent être mises en commun). Ce dernier point est absolument crucial.

En effet, de fortes interconnexions incitent à développer une stratégie correspondant à une cible large. Mais la mise en commun d'activités entraîne des coûts de coordination, de compromis (quand la chaîne de valeur n'est pas optimale pour desservir tous les segments) et de rigidité. Il n'est donc pas systématiquement intéressant de desservir tous les segments d'un secteur. Dans ce cas, la décision se portera sur une stratégie de concentration par optimisation de la chaîne de valeur pour desservir un ou quelques segments.

Cette stratégie sera viable face à des concurrents à cible large si la chaîne de valeur optimale (adoptée par la firme) diffère sensiblement de celle requise pour desservir d'autres segments. Par contre, face aux imitateurs, elle ne fonctionnera que si la firme bénéficie d'un avantage concurrentiel durable résultant d'économies d'échelle (même modestes et réalisées dans un petit segment, elles permettent de garder l'avantage, surtout si elles ne peuvent être compensées par des interconnexions).

b) Le remplacement :

Consiste à supplanter un produit ou une méthode de production en remplissant à sa place une ou plusieurs fonctions particulières. Cette définition est importante, dans la mesure où elle évite de commettre une erreur de méthode dans l'identification des produits de remplacement. Car c'est bien par la recherche de produits ayant les mêmes fonctions génériques (c'est à dire un rôle identique dans la chaîne de valeur du client), et non la même forme qu'il faut procéder.

CHAPITRE II : L'AVANTAGE CONCURRENTIEL : COMMENT DEVANCER SES CONCURRENTS ET MAINTENIR SON AVANCE ?

Par ailleurs, les produits de remplacement ne sont pas toujours des produits différents. Le client peut par exemple ne rien acheter, en décidant de renoncer aux fonctions correspondantes. Le progrès technique, quant à lui, permet souvent de diminuer le taux d'utilisation du produit.

Le recours aux produits usagés, recyclés ou reconditionnés ne doit pas être négligé. L'intégration en amont (souvent par l'achat direct auprès du fabricant) constitue le dernier mode de remplacement potentiel. Toutefois, les menaces de remplacement ne viennent pas seulement des produits de remplacement, mais aussi des remplacements en aval touchant directement le client. Un produit peut être affecté par la disparition d'un produit complémentaire alors que lui-même ne subit aucune menace directe.

Le mécanisme de remplacement résulte de la combinaison de trois facteurs. Le premier est la comparaison entre la valeur et le prix du produit de remplacement avec celui du produit du secteur. L'auteur parle ici de rapport relatif entre la valeur et le prix (RRVP). Le deuxième facteur est représenté par les coûts de conversion nécessaires à l'adoption du produit de remplacement (adoption de nouvelles sources d'approvisionnement, réapprentissage, risque d'échec...). Le troisième est la propension du client à changer de produit (dépendant largement du profil de risque ou des remplacements antérieurs).

L'évolution de la menace est donc fonction des changements dans les prix relatifs, dans la valeur relative, dans la valeur perçue par les clients, dans les coûts de conversion et dans la propension à changer de produit.

Ces changements déterminent le cheminement du remplacement. Ce dernier débute à un rythme modeste, c'est la phase « d'information et d'essai ». Vient ensuite la phase de « décollage » en direction d'une limite supérieure constituée par le nombre de clients potentiellement intéressés, nombre qui peut bien sûr varier dans le temps en fonction de l'évolution technologique.

Compte tenu de ce qui précède, une entreprise désireuse de lancer un produit de remplacement peut cibler ses efforts sur les clients les plus disposés à changer de produit, améliorer son offre dans les domaines où le RRVP est le plus élevé, réduire les coûts de conversion... Inversement, la défense d'un produit en place peut passer par la découverte de nouvelles utilisations sur lesquelles le produit de remplacement n'a pas d'effet, réorienter la

CHAPITRE II : L'AVANTAGE CONCURRENTIEL : COMMENT DEVANCER SES CONCURRENTS ET MAINTENIR SON AVANCE ?

concurrence en l'éloignant des points forts du produit de remplacement, ou encore amener les distributeurs à contribuer à la défense.

De nombreuses erreurs peuvent être commises dans la lutte contre les produits de remplacement, mais la plus grave est sans doute celle qui consiste à tenir la maturité du produit comme acquise et donc son remplacement impossible.

VI. Interconnexions et stratégie horizontale : ¹

L'objectif est ici de décrire la stratégie globale d'une firme diversifiée. La question centrale concerne l'exploitation des interconnexions entre les unités pour l'obtention d'un avantage concurrentiel.

1) Les interconnexions entre unités de l'entreprise :

Au cours des années 70, de nombreuses entreprises s'étaient diversifiées en invoquant le prétexte de synergies entre leurs activités. Cette politique ne s'est malheureusement pas avérée payante, sans doute à cause d'un manque de discernement dans les acquisitions ou de l'absence des outils d'analyse nécessaire. Il en est résulté une nouvelle mode, celle de la décentralisation des activités.

Toutefois, les évolutions observées par Michael PORTER l'ont conduit à recommander l'adoption d'une stratégie horizontale. Il s'agit de coordonner les divisions de la firme afin d'apporter à cette dernière un avantage comparatif. Pour appuyer son raisonnement, l'auteur se base sur quatre points. Premièrement, les années 1980 ont vu une transformation du mode de diversification : les acquisitions concernent des domaines connexes. Ensuite, la croissance ayant sensiblement ralenti, la priorité est donnée aux résultats, et par conséquent à l'avantage concurrentiel.

1- Michael Porter, « L'avantage Concurrentiel : Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance », opcit, page 8.

CHAPITRE II : L'AVANTAGE CONCURRENTIEL : COMMENT DEVANCER SES CONCURRENTS ET MAINTENIR SON AVANCE ?

D'autre part, les progrès techniques facilitent l'exploitation des interconnexions. Enfin, seule la stratégie horizontale offre la perspective globale nécessaire pour faire face à des concurrents multipolaires.

Pour parvenir à ces résultats, l'auteur identifie trois types d'interconnexions, qui peuvent d'ailleurs coexister.

a) Les interconnexions tangibles :

Correspondent au partage d'activités entre les unités de la firme. Elles peuvent concerner n'importe quelle activité créatrice de valeur et créer un avantage concurrentiel par une baisse des coûts ou une différenciation accrue.

Elles entraînent toutefois des coûts de coordination, de compromis et de rigidité.

b) Les interconnexions intangibles :

Voient le transfert d'un savoir-faire entre les chaînes de valeur de deux unités. Impliquant la diffusion des mêmes compétences, elles conduisent souvent à l'uniformisation des stratégies de base. Il s'agit néanmoins d'un processus délicat, car le savoir-faire est une notion très subjective.

c) Les interconnexions de concurrence :

Enfin, existent quand une firme lutte contre des rivales diversifiées par l'intermédiaire de plusieurs unités.

2) La stratégie horizontale :

Les firmes diversifiées réaliseront difficilement une performance globale élevée par la simple optimisation des résultats de leurs différentes unités. Cette remarque vaut surtout pour les entreprises où les décisions sont largement décentralisées, ce qui nuit à l'exploitation des interconnexions.

CHAPITRE II : L'AVANTAGE CONCURRENTIEL : COMMENT DEVANCER SES CONCURRENTS ET MAINTENIR SON AVANCE ?

En effet, les responsables des unités formulent alors leurs stratégies sans la moindre concertation et peuvent même avancer dans des directions incompatibles. Pour résoudre ce problème, il est nécessaire d'adopter une stratégie horizontale explicite.

Cette dernière requiert une formulation en plusieurs étapes. Il s'agit d'abord d'identifier les interconnexions existantes, d'en trouver éventuellement à l'extérieur de la firme, de déterminer celles de la concurrence et enfin d'évaluer leur importance pour l'avantage concurrentiel. Il devient alors possible d'élaborer une stratégie horizontale coordonnée visant à exploiter et renforcer les interconnexions les plus importantes.

C'est en procédant de la sorte qu'une stratégie de diversification peut accroître un avantage concurrentiel dans les secteurs déjà investis ou créer un avantage durable dans de nouveaux secteurs.

Il faut toutefois rester prudent dans la recherche des interconnexions. Il ne faut ni les négliger, ni s'imaginer que la moindre ressemblance superficielle dans la technologie ou les procédures est une interconnexion potentielle.

Par ailleurs, même des interconnexions offrant un réel intérêt peuvent se révéler difficiles à mettre en place. C'est le cas quand les avantages procurés ne sont pas (ou ne semblent pas) répartis de manière égale entre les unités. Les responsables de ces dernières peuvent aussi craindre une perte d'autonomie, surtout si la culture répandue dans l'entreprise jusqu'à présent a été une décentralisation poussée, avec une identité propre à chaque division.

Ainsi M. Porter propose la mise en place d'une organisation horizontale. Celle-ci relie entre elles les unités dans le cadre d'une structure verticale et facilite donc les interconnexions. Cette organisation repose sur quatre éléments. La structure horizontale correspond à un découpage transverse dans certains domaines, au regroupement d'unités ou à une centralisation partielle. Les systèmes horizontaux concernent la gestion transverse de la planification, du contrôle et du choix des investissements. Les pratiques horizontales des ressources humaines sont destinées à faciliter la coopération. Enfin, des structures horizontales de résolution des conflits peuvent se révéler nécessaires. La combinaison de ces éléments horizontaux et d'une structure verticale (sans correspondre pour autant à une structure matricielle) semble suffisamment novatrice à l'auteur pour parler d'une nouvelle forme d'organisation.

3) Les produits complémentaires :

Il s'agit d'un cas particulier d'interconnexion, un produit étant utilisé pour en compléter d'autres. Les produits complémentaires sont donc une forme de liaison entre secteurs. Leur existence nécessite un choix entre trois pratiques.

Le contrôle direct des produits complémentaires voit la firme offrir la gamme complète des produits complémentaires. Il peut renforcer un avantage concurrentiel en tirant parti des interconnexions ou d'une différence accrue grâce à une offre complète. Malheureusement, il n'existe pas toujours d'interconnexions, ou certains des secteurs concernés peuvent ne pas être attrayants. Quoi qu'il en soit, les produits complémentaires sont le plus souvent si nombreux que la seule solution consiste à se concentrer sur les plus stratégiques d'entre eux.

Le bottelage correspond, lui, à la vente de produits complémentaires exclusivement sous forme de blocs. Constituant une réponse unique quels que soient les besoins des clients, cette pratique est sous-optimale. Les interconnexions et l'accroissement de la différenciation peuvent certes la rendre intéressante. Néanmoins, le risque demeure que les clients soient capables de réunir eux-mêmes les lots auprès de firmes spécialisées offrant les articles à des conditions plus favorables. Or ce risque a tendance à augmenter au fur et à mesure que les clients acquièrent la maîtrise de la technologie et donc la capacité d'acheter élément par élément.

La subvention croisée, enfin, voit la firme vendre un produit de base à des conditions facilitant la vente de produits complémentaires plus rentables. Cela suppose une sensibilité au prix élevée pour le produit de base, mais faible pour le bien rentable, ainsi qu'un lien étroit entre les deux. Bien sûr, le client risque de n'acheter que le produit de base, tandis que les conditions évoquées plus haut peuvent disparaître avec l'évolution du secteur. Dans ce cas, l'entreprise doit être prête à abandonner le subventionnement croisé.

VII. Implications stratégiques :

M. Porter a développé les impacts des raisonnements qui précèdent sur la stratégie concurrentielle. Il donne ainsi quelques éléments sur le traitement de l'incertitude, ainsi que sur les stratégies offensives et défensives.

1) Le rôle des scénarios sectoriels :

Jusque dans les années 1980, les scénarios élaborés par les firmes mettaient l'accent sur les facteurs macroéconomiques et macropolitiques. Toutefois, de tels macroscénarios ne sont pas pertinents pour l'analyse d'un secteur particulier. C'est ainsi qu'est né le besoin de scénarios sectoriels.

La démarche visant à obtenir une vision cohérente de ce que pourrait être l'avenir comprend plusieurs étapes. Il s'agit d'abord d'identifier les incertitudes susceptibles d'influer sur la structure du secteur et d'en déterminer les facteurs causals. Les hypothèses portant sur ces derniers sont ensuite combinées pour aboutir à des scénarios cohérents. Il reste alors à analyser les implications de chacun des scénarios (structure du secteur, sources d'avantage concurrentiel ou comportement des concurrents). Il existe bien sûr des boucles de rétroaction entre ces différentes phases.

Une fois les scénarios élaborés, cinq solutions s'offrent à l'entreprise. Elle peut parier sur le scénario le plus probable ou celui qui lui est le plus favorable. Elle peut aussi choisir une stratégie viable quel que soit le scénario qui se réalise (mais un tel compromis n'est jamais optimal) ou une qui permette de conserver suffisamment de flexibilité jusqu'à ce que l'un des scénarios se concrétise. La dernière solution est d'user de ses ressources pour favoriser la concrétisation de l'un des scénarios.

Ces solutions n'étant pas incompatibles entre elles, il est parfois intéressant de les combiner ou de passer de l'une à l'autre.

2) les stratégies défensives :

Une stratégie visant à se défendre face à un nouvel entrant est évolutive. Elle correspond en effet au degré d'avancement de ce dernier dans son plan de conquête.

Ainsi, il commence par réaliser des études, afin de mieux connaître son futur marché. Puis vient la phase d'entrée proprement dite, accompagnée d'investissements destinés à se constituer une position viable.

CHAPITRE II : L'AVANTAGE CONCURRENTIEL : COMMENT DEVANCER SES CONCURRENTS ET MAINTENIR SON AVANCE ?

Il enchaîne ensuite avec l'application de sa stratégie de long terme. La période postérieure à l'entrée, enfin, se traduit par des investissements visant à consolider sa position.

Plus la démarche de l'entrant est avancée, plus les obstacles à la sortie sont élevés (à cause des efforts financiers consentis) et plus la stratégie défensive sera coûteuse. Les tactiques défensives les plus efficaces seront donc celles qui décourageront les tentatives, plutôt que celles visant à chasser une firme ayant largement entamé son processus. Cela passe par un renforcement des barrières à l'entrée (en comblant les vides existant dans la gamme, en augmentant les coûts de conversion pour les clients ou en accroissant les besoins en capitaux...) ou par un accroissement de l'attente d'une riposte (en signalant la volonté de se défendre, en montrant clairement les obstacles possibles, en accumulant des ressources). Il est également possible de réduire les incitations à attaquer grâce à une réduction du profit du secteur.

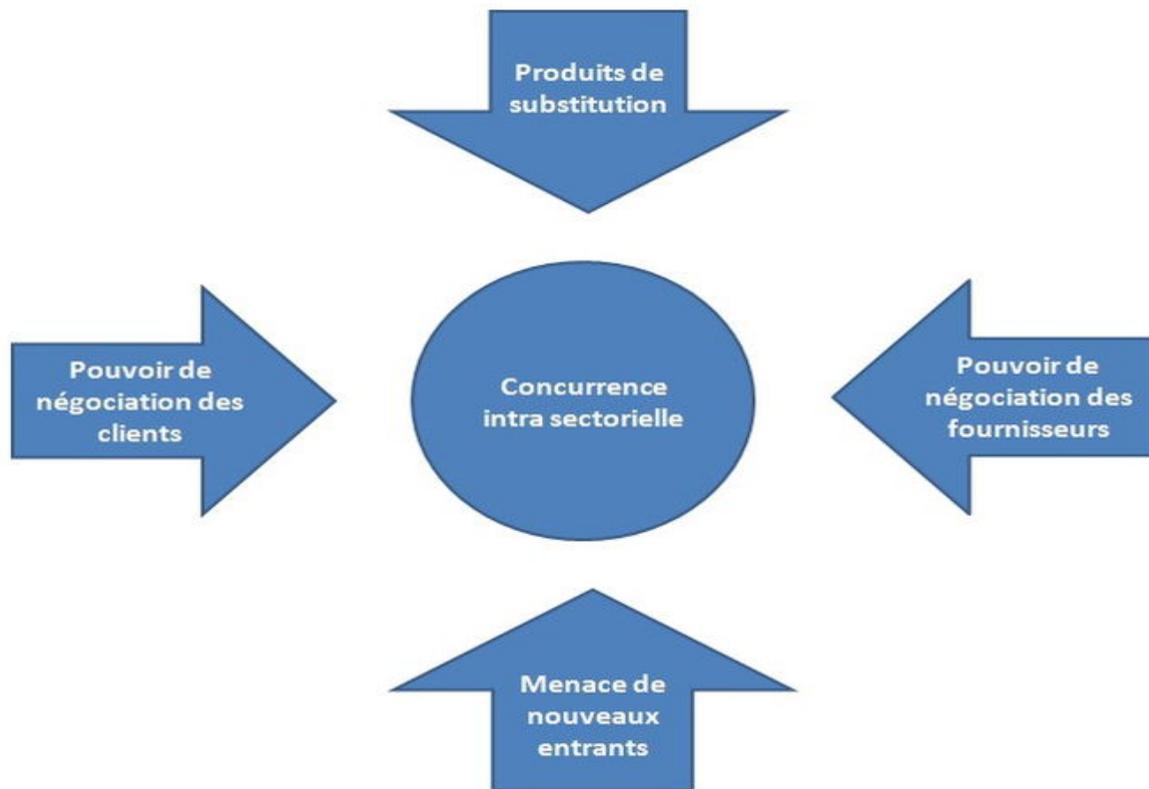
Quoi qu'il en soit, la meilleure stratégie défensive consiste à dissuader toute attaque. Si elle échoue, il faudra certes passer à une stratégie de réaction, mais en ayant toujours pour objectif d'altérer la perception que le nouvel entrant peut avoir du secteur et de ses chances de réussite.

3) les stratégies offensives :

Une stratégie offensive ne doit surtout pas consister en une politique d'imitation du leader, mais au contraire reposer sur un avantage concurrentiel durable (que ce soit au niveau des coûts ou de la différenciation). Par contre, il lui faudra être proche du leader dans les autres activités créatrices de valeur. Dans le cas contraire, son avantage concurrentiel ne suffira pas à compenser celui du leader.

VIII. Modèle des 5 Forces » de Michael Porter :

Figure 4 : Description du « Modèle des 5 Forces » de Michael Porter :



Source : Milanku, «les cinq forces de Porter », WIKIPEDIA ,année 2007 ,sur le site , http://fr.wikipedia.org/wiki/Fichier:Les_cinq_forces_de_porter.jpg , consulté 14/11/2009.

Le Modèle des 5 Forces de Porter est un outil d'analyse stratégique et commerciale permettant d'analyser l'influence de facteurs extérieurs sur l'entreprise ou sur une SBU (Strategic Business Unit), mais aussi de comprendre mieux la valeur, l'attractivité de l'entreprise.

Porter considère que 5 forces fondamentales vont influencer la manière dont l'entreprise va se comporter face à la concurrence :

1) Entrée de nouveaux concurrents. (New entrants) :

Est-il facile ou difficile pour de nouveaux entrants de venir concurrencer le secteur, quelles sont les barrières à l'entrée ?

➤ **La menace des nouveaux entrants dépend de :**

- Présence / Absence dans le secteur d'économies d'échelle influençant la rentabilité.
- Besoins en capitaux/investissement.
- Coûts de remplacement pour le client.
- Accès aux canaux de distribution de l'industrie.
- Accès à la technologie.
- Fidélité à la marque. Les clients sont-ils fidèles ?
- La probabilité de revanche de joueurs existants dans l'industrie.
- Réglementations du gouvernement : p/ex les nouveaux entrants peuvent-ils obtenir des subventions ?

2) Menace des produits de remplacement. (substitutes) :

Avec quelle facilité un nouveau produit ou service peut-il se substituer aux produits et services existants, particulièrement en étant meilleur marché, plus performants, d'un accès plus aisé (internet ...)

➤ **La menace de produits de remplacement dépend de :**

- Qualité : un produit de remplacement est-il meilleur ?
- La volonté des acheteurs de le substituer.
- Les prix et performances relatifs aux produits de remplacement.
- Les coûts de remplacement par les produits de substitution : est-ce facile de changer pour un autre produit ?

3) Pouvoir de négociation des acheteurs/clients (buyers) :

Les acheteurs sont-ils en position de force pour négocier ? Peuvent-ils travailler ensemble pour commander de grands volumes ?

➤ **Le pouvoir de négociation des fournisseurs dépend de :**

- Concentration des fournisseurs : y a-t-il beaucoup d'acheteurs et peu de fournisseurs dominants ?
- Marque : la marque du fournisseur est-elle forte ?
- Rentabilité des fournisseurs : est-ce que les fournisseurs sont forcés d'augmenter les prix ?
- La menace des fournisseurs d'intégrer en aval dans l'industrie (par exemple : fabricants de marque menaçant d'établir leurs propres débouchés pour les ventes au détail).
- La menace des acheteurs d'intégrer vers l'amont leur approvisionnement.
- Rôle de la qualité et du service.
- Coûts de remplacement : est-il facile pour des fournisseurs d'identifier de nouveaux clients?

4) Pouvoir de négociation des fournisseurs. (suppliers) :

Les vendeurs sont-ils en position de force pour négocier ? Existe-t-il beaucoup de fournisseurs potentiels ou pas ? Est-on en situation de monopole, d'oligopole ?

➤ **Le pouvoir de négociation des acheteurs dépend de :**

- Concentration des acheteurs : y a-t-il quelques acheteurs dominants et beaucoup de vendeurs dans l'industrie ?
- Différentiation : Est-ce que les produits sont normalisés ?
- Rentabilité des acheteurs : Est-ce que les acheteurs sont forcés d'être durs ?
- Rôle de la qualité et du service.
- Menace d'intégration en amont et vers l'aval dans l'industrie.

- Coûts de remplacement : Est-il facile pour des acheteurs de remplacer leur fournisseur ?

5) Rivalité parmi les acteurs existants du marché. (Existing firms) :

Existe-t-il une forte concurrence entre les acteurs du marché ? Est-ce que l'un des joueurs est en position dominante ou sont-ils tous de force et de taille égale.

➤ **L'intensité de la rivalité dépend de :**

- **La structure de la concurrence :**

La rivalité sera plus intense s'il y a un grand nombre de petits ou de concurrents d'égale importance ; la rivalité sera moindre si une industrie a un Leader clairement identifié sur le marché.

- **La structure des coûts de l'industrie :**

Les industries avec des coûts fixes élevés encouragent les concurrents à fabriquer à pleine capacité de production en cassant les prix.

- **Degré de différenciation du produit :**

Les industries dans lesquelles les produits sont des matières premières (par exemple acier, charbon) génèrent typiquement une plus grande rivalité.

- **Coûts de remplacement :**

La rivalité est réduite quand les acheteurs ont des coûts de permutation élevés.

- **Objectifs stratégiques :**

Si les concurrents poursuivent des stratégies agressives de croissance, la rivalité sera plus intense ; si les concurrents simplement "traient" les bénéficiaires dans une industrie mûre, le degré de rivalité est en général bas.

- **Barrières de sortie :**

Quand les barrières de sortie d'une industrie sont élevées, les concurrents tendent à montrer une plus grande rivalité.

Dans un contexte actuel de régulation croissante, notamment dans les domaines de la santé et de l'environnement, mais aussi de fiscalité et de législation du travail il paraît logique de rajouter un sixième facteur de concurrence :

6) Gouvernement :

Quelle est l'importance des facteurs induits par le Gouvernement ? En termes de réglementation sur le prix, d'accès aux marchés, de standards, de normes, de politique fiscale ou sociale, de concurrence ?

Le modèle des forces de concurrence de Porter est probablement l'un des outils les plus souvent utilisés en stratégie commerciale.

➤ **Points forts du modèle des Cinq Forces de la Concurrence :**

- Le modèle est un outil puissant pour l'analyse de la compétition au niveau d'une même industrie. Il est à comparer avec l'analyse PEST.
- Il fournit les données utiles en entrée pour réaliser une analyse SWOT.

➤ **Limites du Modèle des 5 forces de Porter :**

- Faites attention au « syndrome de la photo », une analyse statique de l'influence des 5 forces qui peut limiter l'intérêt du travail. Certaines personnes objectent que les environnements qui sont caractérisés par des changements rapides, systémiques et radicaux requièrent des approches plus souples, plus dynamiques ou émergentes pour la formulation de la stratégie. Essayez donc d'insuffler une certaine dynamique à l'analyse, de travailler aussi les perspectives.

- Dans un contexte de changements rapides, de cycles courts, faites attention à ne pas surestimer les points forts (existants) de l'organisation ... ou à ne pas les sous-estimer. Certains points forts peuvent devenir obsolètes ou de peu d'intérêt stratégique, alors que certaines compétences ou ressources anodines peuvent s'avérer stratégique.
- Le modèle a été conçu pour analyser la stratégie commerciale d'une même activité. Il ne fait pas face aux synergies et interdépendances du portefeuille d'activités des grandes entreprises. Donc pas question de valoriser le regroupement d'activités en CAS/DAS.
- Parfois il peut être possible de créer des marchés complètement nouveaux au lieu de choisir parmi ceux existants.

IX. L'analyse SWOT :

1) Pourquoi utiliser cet outil en évaluation ?

Analyser l'environnement de l'entreprise est essentiel pour pouvoir prendre les bonnes décisions. Ceci doit être fait régulièrement car l'environnement de l'entreprise évolue.

L'analyse SWOT (Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats) ou AFOM (Atouts – Faiblesses – Opportunités – Menaces) est un outil d'analyse stratégique. Il combine l'étude des forces et des faiblesses d'une organisation, d'un territoire, d'un secteur, etc. avec celle des opportunités et des menaces de son environnement, afin d'aider à la définition d'une stratégie de développement.

Le but de l'analyse est de prendre en compte dans la stratégie, à la fois les facteurs internes et externes, en maximisant les potentiels des forces et des opportunités et en minimisant les effets des faiblesses et des menaces. La plupart du temps cette analyse est conduite sous la forme de réunions rassemblant des personnes concernées par la stratégie ou des experts.

Tableau 2 : logique de l'analyse SWOT

	Positif	Négatif
Interne	Forces	Faiblesses
Externe	opportunités	Menaces

Source: Mr KHALDI, cours de licence, « le management stratégique », année universitaire 2007/2008.

2) Méthodologie :

Chacun a sa propre vision de l'entreprise, de l'environnement dans lequel elle évolue.

Pour avoir une bonne analyse SWOT, il est utile de demander à chacun de faire cette analyse en fonction de sa propre vision, et ensuite de consolider l'ensemble.

Pour que l'analyse soit la plus objective possible, nous pouvons intégrer les enquêtes de satisfaction client. Chaque client donne les forces "bénéfices client" qu'il reconnaît en tant que client de l'entreprise, et les faiblesses. Nos propres faiblesses peuvent aussi être les forces de nos concurrents.

3) Logique de l'analyse SWOT : ¹

a) Forces et Faiblesses :

Il s'agit de voir quels avantages compétitifs l'entreprise possède ou devrait acquérir. Ces éléments concernent aussi bien l'environnement interne que l'environnement externe à l'entreprise. Les aspects à analyser sont les 4 éléments du mix :

- Les produits - leur performance, leur positionnement....etc.
- La position sur le marché - la présence, la distribution, la force commerciale, la part de marché.
- Le prix - En valeur absolu et en valeur relative.
- La notoriété et l'image de marque.

1-Gilles Hémery, «Analyse Swot », revue « commerce et marketing B to B », Avril 2005, sur le site www.sales-mkg.org/pdf/analyse_swot.pdf, consulté le 11/11/2009.

CHAPITRE II : L'AVANTAGE CONCURRENTIEL : COMMENT DEVANCER SES CONCURRENTS ET MAINTENIR SON AVANCE ?

A ces 4 éléments nous ajoutons les éléments de service client :

- ✓ La logistique.
- ✓ Le service commercial et l'ADV (Administration Des Ventes).
- ✓ La stratégie marketing et communication.
- ✓ La démarche commerciale.

Et enfin, l'entreprise elle-même :

- ✓ Sa solidité financière.
- ✓ Son ancienneté sur ses marchés.
- ✓ Sa maîtrise de la technologie.
- ✓ Sa capacité à innover et à développer de nouveaux produits, ses efforts en R&D.

a -1) Les forces :

Sont les aspects positifs internes que contrôle l'organisation ou le pays, et sur lesquels on peut bâtir dans le futur.

a-2) Les faiblesses :

Par opposition aux forces, les faiblesses sont les aspects négatifs internes mais qui sont également contrôlés par l'organisation, et pour lesquels des marges d'amélioration importantes existent.

L'analyse SWOT étant basée sur le jugement des participants, elle est par nature subjective et qualitative. Si l'étude des forces et celle des faiblesses nécessitent d'être approfondies, deux outils peuvent être utilisés pour fournir des pistes d'investigation : l'audit des ressources et l'analyse des meilleures pratiques (comparaison à l'intérieur d'un pays entre ce qui fonctionne bien et ce qui fonctionne moins bien suivant certains indicateurs).

b) Opportunités et dangers :

L'analyse des opportunités et des dangers est une analyse de l'environnement de l'entreprise aussi bien interne qu'externe.

CHAPITRE II : L'AVANTAGE CONCURRENTIEL : COMMENT DEVANCER SES CONCURRENTS ET MAINTENIR SON AVANCE ?

b-1) Les opportunités :

Les opportunités sont les possibilités extérieures positives, dont on peut éventuellement tirer parti, dans le contexte des forces et des faiblesses actuelles.

Les opportunités constituent le domaine d'action dans lequel l'entreprise peut espérer jouir d'un avantage différenciant.

Une entreprise aura un avantage différenciant lorsque ses compétences propres lui permettront d'exploiter une opportunité plus facilement que ses concurrents.

C'est-à-dire lorsqu'elle peut exploiter les facteurs clés de succès plus facilement.

b-2) Les dangers (les menaces) :

Les menaces sont des obstacles ou limitations extérieures, qui peuvent empêcher ou limiter le développement de l'entreprise.

Elles correspondent à un problème posé par une tendance défavorable ou une perturbation de l'environnement de l'entreprise.

Des mouvements de personnels (menace interne) peuvent être une menace tout comme l'arrivée de nouveaux concurrents (menace externe). Une menace est d'autant plus grave qu'elle nuit fortement au développement de l'entreprise et qu'elle a de chance de se réaliser.

Un élément peut être à la fois une opportunité et un danger suivant l'angle d'analyse.

Par exemple :

Un concurrent en difficulté peut être :

- Une opportunité de développement pour l'entreprise par récupération de parts de marché.
- Un danger si une société puissante le rachète.

4) Comment utiliser l'analyse SWOT (Strengths-Forces, Weaknesses-Faiblesses, Opportunities-Opportunités, Threats-Menaces) :

Pour mener une analyse SWOT, il faut répondre par écrit aux questions qui suivent :

a) Les forces :

- Quels avantages possédons-nous?
- Qu'est-ce que nous faisons bien?

CHAPITRE II : L'AVANTAGE CONCURRENTIEL : COMMENT DEVANCER SES CONCURRENTS ET MAINTENIR SON AVANCE ?

- Que perçoivent les autres comme étant nos forces?
- Quelles ressources uniques possédons-nous?

b) Les faiblesses :

- Que pouvons –nous améliorer?
- Qu'est-ce que vous ne faites pas bien?
- Que devriez-vous éviter?
- Où possédons-nous moins de ressources que les autres?
- Que perçoivent les autres comme étant nos faiblesses?

c) Les Opportunités :

- Quelles sont les opportunités positives qui s'offrent à nous?
- À quelles opportunités positives sommes-nous ouverts?
- De quelles tendances pouvons-nous tirer profit?
- Comment pouvons-nous transformer nos forces en opportunités?
- De quelles tendances intéressantes sommes-nous conscients?

d) Les menaces :

- quels obstacles faisons- nous face ?
- Notre groupe possède t-il toutes les compétences nécessaires pour accomplir le travail ?
- Quelles tendances peuvent nous nuire ?
- Que font les autres groupes?
- À quelles menaces nous exposent nos faiblesses ?

5) Comment mettre en relation les facteurs et en faire la synthèse ?

Il s'agit de voir comment tirer parti de la situation au mieux. Il convient lors de cette phase d'explorer systématiquement les dix possibilités offertes par l'analyse. Ce travail devrait se faire idéalement avec les groupes lors des réunions.

Tableau 3 : Relation entre les facteurs de l'analyse SWOT

		Approche interne			
			Liste des forces	Liste des faiblesses	Examiner en quoi les forces permettent de maîtriser les faiblesses
			Comment maximiser les forces?	Comment minimiser les faiblesses?	
Approche externe	Liste des opportunités	Comment maximiser les opportunités?	Comment utiliser les forces pour tirer parti des opportunités ?	Comment corriger les faiblesses en tirant parti des opportunités ?	
	Liste des menaces	Comment minimiser les menaces?	Comment utiliser les forces pour réduire les menaces?	Comment minimiser les faiblesses et les menaces?	

CHAPITRE II : L'AVANTAGE CONCURRENTIEL : COMMENT DEVANCER SES CONCURRENTS ET MAINTENIR SON AVANCE ?

	Examiner en quoi les opportunités permettent de minimiser les menaces			
--	---	--	--	--

Source: Mr KHALDI, cours de licence, « le management stratégique », année universitaire 2007/2008.

CHAPITRE II : L'AVANTAGE CONCURRENTIEL : COMMENT DEVANCER SES CONCURRENTS ET MAINTENIR SON AVANCE ?

Conclusion :

L'avantage concurrentiel que détient ou souhaite détenir une entreprise peut trouver son origine dans le coût et la valeur perçue (variables qui découlent l'une de l'offre et l'autre de la demande) par référence à l'importance du marché ciblé (ensemble des segments de marché ou nombre limité de segments).

L'entreprise doit savoir si elle va affronter directement ses concurrents et chercher à les dominer par des coûts plus faibles, ou si elle va éviter l'affrontement en proposant des produits qui la différencient aux yeux des clients.

Ainsi plusieurs compétences permettent à l'entreprise de se singulariser, et la compétence n'est clé que si à un moment donné est source d'avantage concurrentiel. Pour appréhender ses sources l'identification et l'évaluation des compétences distinctives sont des étapes clés pour l'entreprise qui souhaite atteindre l'excellence dans un environnement de plus en plus exigeant et c'est ce que nous allons aborder dans le prochain chapitre.

CHAPITRE III :

LES COMPETENCES

CLES

ET L'AVANTAGE

CONCURRENTIEL :

LA QUALITE

DU PRODUIT

CHAPITRE III : LES COMPETENCES CLES ET L'AVANTAGE CONCURRENTIEL : LA QUALITE DU PRODUIT.

Introduction :

Les entreprises ont connu de nombreux changements au niveau de leur environnement économique au cours des deux dernières décennies et ces changements ont eu pour conséquence de modifier de façon notable le jeu concurrentiel auquel elles sont confrontées. L'hyper concurrence, l'évolution rapide des connaissances et des technologies, la réduction du cycle de vie des produits, les impératifs de flexibilité et d'innovation, une plus grande segmentation des marchés, la qualité, la productivité, la flexibilité et la rapidité du temps de réponse aux besoins des clients sont quelques-unes des caractéristiques du nouvel environnement concurrentiel auquel font face les entreprises, quoique tous les secteurs d'activité ne sont pas affectés de manière égale par ces facteurs de mutation.

Dans ce contexte, l'entreprise doit déployer stratégies, ressources et compétences en vue de relever les nouveaux défis posés par ce nouvel environnement compétitif et se démarquer de ses rivales grâce à un avantage concurrentiel.

Les travaux de Porter (1980, 1985, 1990) portant sur l'avantage concurrentiel tant au niveau des nations, des entreprises, que des secteurs d'activité ont suscité un intérêt croissant et c'est ainsi que plusieurs recherches se sont fondées sur son approche pour étudier le processus de création d'un avantage concurrentiel, comme celles de Hambrick (1983) pour les biens d'équipements, de Miller et Friensen (1986) pour les biens de consommation courante ou encore de Calori et Ardisson (1986) pour les industries en impasse concurrentielle.

Vers le milieu des années 80, un autre courant de recherche, l'approche basée sur les ressources (Resource Based View of the Firm), s'est penché sur la question de la création de l'avantage concurrentiel. Ses principaux auteurs soutiennent que l'entreprise est constituée d'un ensemble de ressources et de compétences, et que ce sont ces dernières qui déterminent sa performance.

Ainsi, une entreprise peut atteindre un niveau de performance supérieur à ses rivales si elle possède ou contrôle des compétences stratégiques qui lui permettent de produire de manière plus économique ou de créer plus de valeur pour ses clients.

I. Compétences clés et avantage concurrentiel : Vers une méthodologie d'identification et d'évaluation des compétences clés d'entreprise : ¹

L'approche fondée sur les ressources et les compétences renouvelle la conception de l'entreprise, en le considérant non plus à travers ses activités produits/marchés, mais principalement à travers ses ressources internes dont les compétences. Ainsi, la stratégie n'apparaît plus conçue comme un exercice rationnel d'adaptation, mais doit au contraire être envisagée comme une architecture qui guide le développement des ressources et des compétences.

Considérer que les compétences sont à la source de l'avantage concurrentiel, revient en fait à remettre en question la pertinence de l'approche structurelle en stratégie, qui considérait que la structure de l'environnement, les facteurs clés de succès, déterminait grandement la performance de l'entreprise.

Aujourd'hui, on considère assez unanimement que les compétences, c'est à-dire la mobilisation et la combinaison adéquate de ressources, sont le déterminant majeur du profit et de la croissance à travers le maintien de l'avantage concurrentiel.

Dans cette perspective, il appartient tout d'abord à l'entreprise d'investir prioritairement dans l'identification des compétences clés qu'elles maîtrisent.

Cette opération étant réalisée, il convient ensuite d'évaluer ces dernières dans le contexte de leur environnement concurrentiel c'est-à-dire de les surveiller.

Enfin, l'entreprise doit définir une stratégie qui les mobilise aussi souvent que possible.

Dans la littérature, le concept de compétence a été abordé de différentes manières : un point de vue descriptif, qui a permis d'apporter un regard différent sur la nature de la concurrence interentreprises, et aussi un point de vue prescriptif, la compétence étant une nouvelle source potentielle d'avantage concurrentiel.

1- Mathias ROSSI, « Vers une méthodologie d'identification et de qualification des compétences d'entreprise », Institut d'Informatique de Gestion, Ecole de HEC, 2007 sur le site rossi.mathias.googlepages.com/articlecompetencesmrossi.pdf, consulté le 10/12/2009.

1) La définition des ressources et des compétences :

Les ressources peuvent être définies comme des actifs tangibles ou intangibles attachés à l'entreprise. Elles peuvent être classées en utilisant la typologie de C. Hofer et D. Schendel (1978) qui en distingue cinq catégories : financières (le cash flow disponible...), humaines (le nombre de salariés, leur niveau de qualification..), physiques (sites de production, machines disponibles, stock...), organisationnelles (système d'information, contrôle de la qualité,...), technologiques (savoir faire, brevets...).

On ajoute également à cette liste une sixième classe appelée actif invisible : la réputation, les compétences qui sont essentielles pour l'entreprise dans la constitution d'un pouvoir concurrentiel.

Il existe ensuite une hiérarchie entre les ressources et les compétences. On considère généralement que plusieurs ressources peuvent se combiner pour constituer une compétence organisationnelle.

Ce processus de "combinaison de ressources" est alors souvent décrit comme une forme d'apprentissage organisationnel. Ainsi, les ressources prises de façon isolées, constituent rarement des forces productives génératrices de valeur. En fait, créer une compétence organisationnelle nécessite un assemblage de ressources, mais implique également un apprentissage, qui va se faire à travers la répétition, de l'expérience. Pour comprendre ce phénomène, on s'appuie sur les travaux de R. Nelson et S. Winter (1982), et plus particulièrement sur le concept de "routines organisationnelles". Pour ces auteurs, la connaissance engendrée par le processus d'apprentissage réside dans des routines qui peuvent être difficilement codifiées, en raison de leur complexité et de leur dimension tacite.

Parmi ces compétences, certaines sont perçues par l'entreprise comme fondamentales, car elles la différencient de façon stratégique de ses concurrents.

2) L'identification des compétences clés :

Dans une perspective d'opérationnalisation du concept, qui devrait aboutir à une méthode permettant de mieux identifier, puis évaluer les compétences clés d'entreprises.

Ces compétences sont celles qui procure un avantage compétitif durable, celles qui permettent non seulement de produire des offres, c'est-à-dire des produits et des services sur un marché, mais aussi de faire perdurer cette offre afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise.

CHAPITRE III : LES COMPETENCES CLES ET L'AVANTAGE CONCURRENTIEL : LA QUALITE DU PRODUIT.

Il s'agit des compétences que l'entreprise veut et doit maîtriser (faire) par opposition à celles qui peuvent être externalisées (faire faire).

Pour chaque activité de l'entreprise, il s'agira d'identifier les compétences individuelles nécessaires. Il sera ensuite possible de les regrouper selon leur similarité ou leur parenté, et ceci indépendamment des étapes de la chaîne de valeur.

L'identification des compétences pourra être réalisée empiriquement en distinguant 3 niveaux de compétences :

- la compétence unitaire, qui représente la combinaison de ressources, matérielles et non-matérielles nécessaire à la réalisation d'une activité par un acteur.
- la compétence individuelle, qui représente la liste des compétences unitaires pour un acteur donné.
- la compétence collective, qui représente la combinaison de ressources matérielles et non-matérielles de plusieurs acteurs nécessaires à la réalisation d'une activité.

Cette démarche revient en fait à établir une cartographie des compétences requises d'un point de vue « idéal » au niveau organisationnel, puis de confronter cette représentation à l'analyse des compétences présentes dans l'entreprise. Ceci permettra d'identifier les pôles de compétences présents dans l'entreprise.

Parmi ces compétences, certaines sont perçues par l'entreprise comme fondamentales, spécifiques car elles la différencient de façon stratégique, et constituent un avantage concurrentiel significatif et durable, c'est pourquoi l'entreprise devra les repérer pour pouvoir les maîtriser de façon nettement supérieures par rapport aux concurrents.

Ce repérage des compétences stratégiques a conduit les entreprises à mettre en place de nouveaux outils de gestion plus adaptés à les identifier et les valoriser.

Parmi ceux on trouve notamment la méthode de la chaîne de valeur, qui favorise le repérage des activités les plus créatrices de valeur ajoutée. L'entreprise devra d'abord distinguer les activités de soutien, qui permettent de faire fonctionner l'organisation productive dans son ensemble, des activités principales, qui concourent directement à la conception du produit.

Elle affinera ensuite son analyse, en recherchant points-clés de son offre produit, c'est-à-dire les composants qui en constituent le cœur, et qui motive l'acte d'achat des clients. ¹

1- Thierry Brunet, Monique Combes, Ludovic Le Goff, Corine Mailhos, Guillaume Thura, Gabriel Vinogradoff « management des organisations », édition Bréal, Avril 2006, page 141.

3) L'évaluation des compétences clés : ¹

Une fois les compétences identifiées, il faut les évaluer dans le contexte de leur environnement concurrentiel. Cette évaluation constitue un exercice délicat, soumis aux perceptions des dirigeants. En s'inspirant de plusieurs travaux (I. Dierickx et K. Cool, 1989 ; J. Barney, 1991 ; J. Black et K. Boal, 1994) nous proposons un enchaînement de cinq tests permettant de porter une appréciation sur la valeur stratégique des compétences clés.

- Le premier test s'interroge sur la pertinence des compétences distinctives. Si elles permettent à l'entreprise de saisir une opportunité dans son environnement ou d'échapper à une menace, alors on peut les considérer comme pertinentes.

- Le second test est celui de la rareté. Il sépare compétences banalisées de celles détenues par un petit nombre de concurrents. Par conséquent, plus la compétence est rare, plus elle sera considérée comme stratégique.

- Le troisième partage les compétences facilement imitables de celles qui le sont beaucoup moins. Il s'agit ainsi de déterminer le caractère durable de l'avantage procuré par les compétences stratégiques.

Ainsi, plus les compétences sont tacites (non codifiées), moins elles sont visibles et donc inimitables.

La possibilité de reproduction de la compétence dépend également du temps nécessaire à sa constitution. Certaines compétences sont longues à forger et ne peuvent pas être facilement imitées. De même une compétence qui requiert une coordination complexe entre un grand nombre de ressources est en effet plus difficile à appréhender et donc à imiter.

- Le quatrième s'intéresse à la transférabilité des compétences, autrement dit à sa spécificité (O.E. Williamson, 1991) et au degré de contrôle exercé par l'entreprise la possédant.

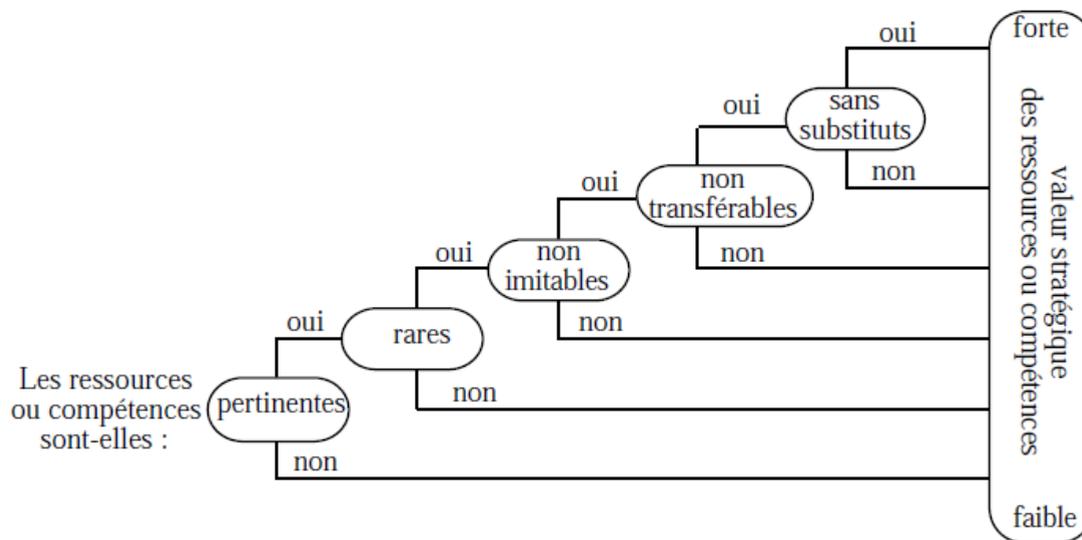
Une ressource idiosyncratique (difficilement redéployable dans un autre contexte) rend, par définition, problématique son transfert vers une autre entité. Par ailleurs, une compétence simplement mobilisée par l'entreprise (cas des compétences individuelles), mais non véritablement détenue, s'expose à un degré de transférabilité plus élevé.

1 - Dominique Puthod, Catherine Thévenard, « la théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources », Université de Chambéry, Groupe d'étude et de recherche sur l'entreprise et la gestion, Annecy –le – Vieux, FRANCE, Rapport 1997, sur le site www.strategie-aims.com/montreal/putho-t.pdf, consulté le 12/12/2009.

CHAPITRE III : LES COMPETENCES CLES ET L'AVANTAGE CONCURRENTIEL : LA QUALITE DU PRODUIT.

- Enfin, le cinquième ne retient que les compétences clés sans substitut. Ce dernier test est intéressant, puisque même si une compétence n'est pas imitable, ni transférable, un concurrent peut arriver à neutraliser cette source d'avantage concurrentiel en forgeant une compétence substitut.

Figure 5 : Les tests d'évaluation de la valeur des compétences clés



Source : Dominique Puthod, Catherine Thévenard, « la théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources », Université de Chambéry, Groupe d'étude et de recherche sur l'entreprise et la gestion, Annecy –le – Vieux, FRANCE, Rapport 1997, sur le site www.strategie-aims.com/montreal/putho-t.pdf , consulté le 12/12/2009.

4) Le choix d'une stratégie valorisant les ressources et les compétences :

Les compétences les plus importantes sont celles qui sont à l'origine de l'avantage concurrentiel, qui sont durables et dont l'entreprise possède clairement le contrôle. Une fois que l'on a bien identifié ce que l'on sait mieux faire que les autres, l'essence de la formulation de la stratégie est alors de le valoriser, en le mobilisant aussi souvent que possible.

La recherche d'avantages concurrentiels fondés sur les compétences de l'entreprise a ainsi des conséquences sur les frontières de celle-ci.

CHAPITRE III : LES COMPETENCES CLES ET L'AVANTAGE CONCURRENTIEL : LA QUALITE DU PRODUIT.

En effet, une première conséquence de cette politique est l'externalisation de certaines activités et le recentrage sur le métier de base. Dans cette optique, l'entreprise peut néanmoins participer à la compétition sur des produits différents, dans des aires géographiques variées, tout en conservant une profonde cohérence.

La firme diversifiée peut alors être représentée dans une logique arborescente (Hamel et Prahalad, 1990) : "l'entreprise, comme un arbre, pousse à partir de ses racines, les compétences. Les pôles de produits sont alimentés par ces compétences et engendrent les différentes unités de production, ou filiales, dont les fruits sont les produits finals".¹

L'entreprise devra coordonner l'ensemble de la chaîne logistique, du développement des produits jusqu'à la distribution, en passant par le contrôle qualité. Si l'entreprise ne réalise pas l'ensemble des tâches, et notamment celles de production, elle maîtrise par contre les compétences qui apportent un avantage décisif au client. Dans cette perspective, les compétences fondamentales apparaissent bien comme le cœur de la position concurrentielle de l'entreprise. Elles jouent le rôle de passerelles vers les créneaux d'avenir (diversification des produits). Elles constituent ainsi un levier stratégique à fort potentiel de valeur, dès lors que l'entreprise fait preuve de clairvoyance, en percevant avec suffisamment d'avance sur ses concurrents, les opportunités nouvelles qui se présentent.

En définitive, ce qui est essentiel dans cette perspective, c'est l'existence d'un équilibre dynamique entre la stratégie et les compétences clés de l'organisation. Cet équilibre nécessite tout d'abord que l'entreprise dispose de suffisamment de ressources et de compétences clés pour suivre sa stratégie.

Ensuite, ces compétences doivent être utilisées le plus efficacement possible par la stratégie mise en œuvre. Mais, au delà de l'emploi actif des moyens disponibles, il convient encore de s'assurer que l'entreprise accumule des compétences clés prometteuses pour l'avenir.

Cette approche renvoie alors le dirigeant aux modalités de l'obtention et du renouvellement des ressources et des compétences dont les compétences fondamentales.

1- Dominique Puthod, Catherine Thévenard, « la théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources », Université de Chambéry, Groupe d'étude et de recherche sur l'entreprise et la gestion, Annecy –le – Vieux, FRANCE, Rapport 1997 sur le site www.strategie-aims.com/montreal/putho-t.pdf, consulté le 12/12/2009.

II. Les types de compétences clés qui procurent à l'entreprise un avantage concurrentiel certain :

L'ensemble du processus stratégique aboutit pour l'entreprise à l'identification d'un avantage concurrentiel à partir duquel va se bâtir la stratégie. Toutefois, les évolutions de l'entreprise et de son environnement peuvent rapidement remettre en cause cet avantage concurrentiel. Afin de le préserver et de le développer, l'entreprise doit maîtriser les technologies, maîtriser son système d'information, innover, améliorer la qualité et arriver à une qualité totale.

1) La maîtrise des technologies, une compétence clé pour l'entreprise :

Dans l'environnement actuel où apparaissent constamment des métiers, des matériaux, des machines, des moyens de communication ou des produits nouveaux alors que d'autres tombent dans l'obsolescence, la maîtrise de technologies performantes est une compétence clés pour l'entreprise. Alors que les mutations technologiques souvent considérées comme une menace pour les entreprises qui ne les maîtrisent pas, elles peuvent au contraire devenir un facteur clé de succès pour celles qui ont un potentiel technologique plus performant que celui des concurrents autrement dit la maîtrise d'une technologie peut assurer un avantage concurrentiel certain et l'avantage concurrentiel peut favoriser l'émergence de nouvelles technologies. Une sorte de cercle vertueux est ainsi mis en évidence.

Pourquoi la technologie est-elle devenue une caractéristique aussi forte? ¹

a) L'analyse technologique :

C'est l'ensemble des méthodes permettant d'évaluer le potentiel technique d'une entreprise, son savoir-faire, son positionnement technologique, sa capacité de recherche et d'innovation. C'est l'évaluation de la position de l'entreprise face aux nouvelles technologies tant au niveau des produits que du processus de production.

1- Martin Darbelet, « Économie d'entreprise BTS Tertiaires », « fiche 79, l'impact stratégique de la technologie », 2ème édition, édition Foucher, année 2008, page 167-168.

CHAPITRE III : LES COMPETENCES CLES ET L'AVANTAGE CONCURRENTIEL : LA QUALITE DU PRODUIT.

La technologie est l'une des variables stratégiques importantes permettant à une entreprise de détenir des facteurs clés de succès. Il est donc important, pour dégager les forces et faiblesses de l'entreprise, d'effectuer une analyse technologique. La technologie n'est plus considérée comme une variable extérieure, indépendante de l'entreprise et accessible de la même manière par tous les concurrents. L'intégration d'un progrès technologique peut devenir source d'un avantage concurrentiel, c'est pourquoi la technologie fait partie des variables stratégiques.

Il convient d'abord d'apprécier les domaines de compétences actuels de l'entreprise, puis d'évaluer son potentiel technologique.

a-1) Le domaine de compétences :¹

a-1-1) Préciser les notions de domaine de compétence :

Le domaine de compétence correspond à l'ensemble des connaissances, savoir-faire et équipements essentiels à l'exercice du métier principal de l'entreprise et qui lui confère une compétence distinctive dans son univers concurrentiel.

Identifier le domaine de compétence permet de déterminer la bonne affectation des ressources afin de conserver un avantage concurrentiel.

Dans le domaine des compétences clés à maîtriser pour avoir un avantage concurrentiel, on trouve de plus en plus la maîtrise des technologies.

Lorsque les technologies maîtrisées par l'entreprise sont distinctives, exclusives, elles concourent à donner à l'entreprise un avantage concurrentiel.

NB : la technologie est plus ou moins importante selon le métier de l'entreprise ; mais l'évolution de nos modes de travail et des équipements existants font que la maîtrise technologique tend à devenir incontournable.

a-2) Le potentiel technologique :

Une entreprise utilise de nombreuses technologies, mais elles n'ont pas toutes la même importance. Le dirigeant doit donc faire un inventaire technologique puis un classement des technologies dans un portefeuille technologique.

1- Pujol, « économie d'entreprise, le diagnostic stratégique », Cours, LYCEE PROFESSIONNEL ET TECHNIQUE I.S.S.E.C, PIGIER, 2009-2010, sur le site cdipigier.com/spip/IMG/doc/2.7_Analyse_strategique.doc, consulté le 08/02/2010.

CHAPITRE III : LES COMPETENCES CLES ET L'AVANTAGE CONCURRENTIEL : LA QUALITE DU PRODUIT.

On appelle patrimoine technologique l'ensemble des compétences que l'entreprise met en jeu dans ses activités.

a-2-1) L'inventaire technologique :

Il s'agit de lister toutes les technologies présentes ou nécessaires à l'exercice du métier de base de l'entreprise. On va donc trouver :

- Des technologies maîtrisées par l'entreprise et ses concurrentes.
- Des technologies maîtrisées par l'entreprise mais pas par la concurrence et qui constituent un avantage concurrentiel.
- Des technologies non maîtrisées par l'entreprise mais qu'elle utilise par le biais de sous-traitant ou prestataires de service.
- Des technologies non maîtrisées par l'entreprise.

a-2-2) Le portefeuille de technologie : classification d'Arthur .D. Little : ¹

C'est l'ensemble des technologies possédées par l'entreprise (qu'elles soient ou non utilisées). L'entreprise a intérêt à posséder un portefeuille équilibré : des technologies positionnées de manière différente sur le cycle de vie, les ressources dégagées par les technologies en fin de cycle pouvant être investies dans le lancement de nouvelles technologies. Il faut analyser leur stade de maturité (inutile d'investir dans une technologie obsolète).

Après le couple produit/marché, le progrès technologique est devenu une variable stratégique majeure.

Arthur D. Little propose une répartition des technologies en trois grandes catégories :

➤ **Les technologies de base :**

Elles sont nécessaires à l'exercice du métier et sont des technologies dont l'entreprise a la maîtrise mais dont la concurrence a également la maîtrise.

1- Gérard GARIBALDI, « analyse stratégique », 3ème édition, éditions d'Organisation, Novembre 2007, page 304.

CHAPITRE III : LES COMPETENCES CLES ET L'AVANTAGE CONCURRENTIEL : LA QUALITE DU PRODUIT.

Leur impact concurrentiel n'est donc pas très significatif, C'est-à dire elles sont très répandues et ne sont plus un atout concurrentiel car toutes les entreprises les utilisent ou peuvent les utiliser. (Exemple découpage automatisé du tissu dans le textile).

➤ **Les technologiques clés ou essentielles :**

Sont celles dont l'entreprise a la maîtrise mais pas ses concurrents. Leur impact concurrentiel est, bien entendu, beaucoup plus fort que celui des technologies de base. Elles confèrent actuellement à l'entreprise des compétences majeures distinctives. L'avantage qui en résulte pour l'entreprise est certain car sont des sources de différenciation et ont un impact majeur sur la position concurrentielle. (Composants informatiques).

➤ **Les technologies émergentes ou embryonnaires:**

Ce sont celles qui sont au stade de l'expérimentation qui peuvent ouvrir de grandes perspectives de développement cela veut dire que ces compétences distinctives sont en développement et appelées à remplacer à terme les technologies clés. (Biotechnologies)

a-3) L'évolution technologique : ¹

a-3-1) cycle de vie technologique :

De même qu'un produit ou un métier, une technologie suit un cycle de vie technologique qui comprend quatre phases :

➤ **Phase de démarrage :**

La mise au point de la technologie nécessite de gros investissements en recherche développement et l'efficacité est encore à prouver.

1- Pujol, « économie d'entreprise, le diagnostic stratégique » Cours, LYCEE PROFESSIONNEL ET TECHNIQUE I.S.S.E.C, FIGIER, 2009-2010, sur le site cdipigier.com/spip/IMG/doc/2.7_Analyse_strategique.doc, consulté le 08/02/2010.

CHAPITRE III : LES COMPETENCES CLES ET L'AVANTAGE CONCURRENTIEL : LA QUALITE DU PRODUIT.

➤ **Phase de croissance :**

La technologie est de plus en plus maîtrisée, les progrès sont importants et amènent des gains de productivité et des sources de différenciation.

➤ **Phase de maturité :**

Stabilisation des procédés et des coûts, la limite des performances est atteinte, même de gros investissements en R&D n'apportent que peu de gains. Des technologies de substitution apparaissent.

➤ **Phase de déclin :**

La firme doit se désengager progressivement et investir dans de nouvelles technologies.

A chaque stade, il faut une stratégie adéquate ce qui veut dire que l'entreprise doit savoir gérer les ruptures entre 2 technologies (quand une technologie 1 arrive à maturité, elle est remplacée par une technologie 2) : est-il justifié de continuer à investir ou est-il préférable d'investir dans des technologies de substitution émergentes ?

En effet, cette compétence clés devient un des fondements essentiels de la compétitivité ; c'est pourquoi elle représente pour l'entreprise un axe primordial de sa stratégie.

Le couple produit -- marché qui a longtemps servi de clé d'analyse pour définir les axes stratégiques doit être complété par une composante technologique. Aujourd'hui, c'est plutôt le vecteur Technologie -- Produit -- Marché qui doit permettre d'appréhender la structure des marchés et les stratégies des firmes présentes sur ce marché.

La prévision technologique constitue un exercice désormais obligatoire pour définir les stratégies.

Ainsi les entreprises doivent se construire un patrimoine technologique.

Pour diminuer le risque et assurer leur avenir, beaucoup d'entreprises diversifient leur portefeuille de produits. Pour les mêmes raisons, elles doivent se constituer un portefeuille des technologies.

b) L'analyse stratégique :

b-1) L'analyse des processus :

L'influence de la technologie se manifeste à travers trois variables :

- la complexité technologique.
- la fréquence des changements technologiques.
- l'accessibilité de la technologie.

En fonction du niveau de ces trois variables, l'entreprise doit se construire une stratégie technologique.

b-2) La position technologique d'une entreprise :

- découle sur les technologies-clés et les technologies émergentes.
- elle dépend des ressources humaines, des équipements, des moyens de protection de l'entreprise.
- elle dépend des partenaires noués.

b-3) Technologie et avantage concurrentiel : ¹

Selon PORTER la **technologie** est présente dans toutes les activités créatrices de valeurs de l'entreprise et pas seulement dans les activités directement liées au produit (technologies liées à la fabrication et celles incorporées au produit). Le rôle que joue la technologie apparaît à travers la chaîne de valeur.

➤ **Les conditions de l'action du progrès technologique sur l'avantage concurrentiel :**

L'action du progrès technologique sur l'avantage concurrentiel repose sur 3 conditions :

- l'avance technologique doit être durable, cela oblige les entreprises à maintenir leur effort de recherche d'innovation pour maintenir leur avance (il ne doit pas être facilement imité).
- l'avance technologique doit procurer d'autres avantages dans d'autres domaines qui subsistent quand l'avance technologie disparaîtra.

1- Michael Porter, « L'avantage concurrentiel : Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance », édition Dunod, année 2009, page 183.

CHAPITRE III : LES COMPETENCES CLES ET L'AVANTAGE CONCURRENTIEL : LA QUALITE DU PRODUIT.

- le progrès technologique doit améliorer la structure d'ensemble du secteur, le progrès doit contribuer à assainir le secteur.

➤ **L'action du progrès technologique sur les 5 forces de la concurrence :**

Les 5 forces de la concurrence sont :

- les concurrents directs.
- les clients.
- les fournisseurs.
- les entrants potentiels.
- les substituts.

L'action du progrès technologique sur les 5 forces :

- peut accroître ou réduire les économies d'échelles dans les activités créatrices de valeur.
- peut élever les barrières à l'entrée d'un secteur.
- peut rendre plus facile une intégration en amont.
- peut entraîner le remplacement de certains produits par d'autres ; on porte la concurrence dans le domaine du substitut.

c) la stratégie technologique de PORTER : ¹

La stratégie technologique " est la démarche qu'emprunte une entreprise pour développer et utiliser la technologie ".

PORTER est le premier à avoir évoqué la notion de stratégie technologique. Il compte 3 séries de problème à régler :

c-1) le choix des technologies à développer :

L'entreprise doit être en permanence attentive sur l'identification des domaines où il est possible de réduire les coûts ou de renforcer la différenciation.

1- Michael Porter, « l'avantage concurrentiel : Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance », opcit, page 192

c-2) le choix entre la recherche d'une avance technologique importante ou d'un retard technologique délibéré :

Il est possible d'adopter une attitude de retard technologique délibéré pour éviter des coûts trop élevés en recherche et développement par exemple.

c-3) le choix d'une position à prendre par rapport à l'octroi de licence d'exploitation :

C'est une décision à risques ; elle contribue à diffuser sa propre technologie et à rendre compétent dans l'utilisation de notre propre technologie d'autres concurrents.

Cas d'octroi de licences d'exploitation :

- cet octroi permet de diffuser la technologie qui serait inaccessible pour l'entreprise,
- cela permet une normalisation rapide de la technologie,
- cela peut permettre un échange contre d'autres licences,
- cela entraîne la venue de bons concurrents,
- lorsque l'entreprise est dans l'incapacité financière ou humaine d'exploiter la technologie sur une grande échelle.

2) La maîtrise du système d'information, une compétence clés pour l'entreprise :

a) Définition du système d'information : ¹

➤ Un système d'information est un réseau complexe de relations structurées où interviennent hommes, machines et procédures qui a pour but d'engendrer des flux ordonnés d'informations pertinentes provenant de différentes sources et destinées à servir de base aux décisions de l'entreprise.

➤ Un système d'information est un ensemble organisé de ressources (personnel, données, procédures, matériel, logiciel, ...) permettant d'acquérir, de stocker, de structurer et de communiquer des informations sous forme de textes, images, sons, ou de données codées dans des entreprises.

¹ -Reix Robert, «Système d'information et management des organisations», 4ème édition, édition Vuibert, Paris 2002, page 27

CHAPITRE III : LES COMPETENCES CLES ET L'AVANTAGE CONCURRENTIEL : LA QUALITE DU PRODUIT.

La mise en œuvre d'un système d'information au sein de l'entreprise, propose une méthodologie, un savoir-faire technique et fonctionnel important.

Et à travers les compétences de l'entreprise qu'on arrive à les organiser en cohérence avec les besoins et la stratégie de l'entreprise.

Le pilotage des technologies de l'information s'inscrit dans le cadre global de support au développement des compétences, celui-ci s'inscrit dans le cadre plus global encore du management stratégique.

b) Le système d'information de l'entreprise :

Aujourd'hui, quelle que soit grande ou petite, l'entreprise est soumise à une concurrence de plus en plus intense et complexe. La mondialisation des échanges et la globalisation de l'offre de produit et services modifient les habitudes et les attitudes des clients. Leurs attentes en matière de prix, de qualité, de réactivité, l'innovation, de design, de services associés, sont des informations qu'une entreprise doit savoir déchiffrer et maîtriser pour conserver ou accéder à de nouveaux marchés.

L'entreprise est aussi confrontée à de brusques changements de son environnement, comme par exemple, l'apparition d'un concurrent agressif, l'introduction de craintes normatives ou de nouveaux comportements commerciaux. Pour anticiper ces évolutions, les décideurs ont besoin des bonnes informations au bon moment, dans un format exploitable.

Dans le cadre de son activité, l'entreprise est également dans l'obligation de diffuser des informations. Lorsqu'elle recherche des clients, travaille avec des partenaires, informe ses actionnaires, ses employés, la société transmet un grand nombre d'éléments sur son activité, son organisation, sa stratégie ou ses projets.

Pour vivre en intelligence avec ce nouvel environnement et s'y sentir à l'aise, les personnels de l'entreprise doivent maîtriser de nouvelles technologies et dégager du sens de gros volumes d'informations. Pour gérer ses flux d'informations, la quasi-totalité des entreprises utilisent les technologies numériques de l'information et de la communication, en particulier le réseau internet, facteurs de compétitivité.

Sauf exception, à un moment donné de son cycle de vie –création, utilisation, diffusion, archivage, l'information est dématérialisée pour être transmise ou conservée à l'aide d'un support numérique.

CHAPITRE III : LES COMPETENCES CLES ET L'AVANTAGE CONCURRENTIEL : LA QUALITE DU PRODUIT.

C'est pourquoi, les entreprises ne peuvent pas aborder la sécurité de l'information sans se concentrer sur leur environnement numérique composé :

- des postes de travail informatiques et serveurs (données...).
- des infrastructures de communication et de télécommunications (réseau et locaux liaisons intersites, réseau téléphonique, accès, internet...etc.).

En ce qui concerne la stratégie de l'entreprise, il est important de définir des points de levier essentiels à partir desquels l'entreprise peut utiliser efficacement les systèmes d'information pour améliorer sa position concurrentielle (modèle de la chaîne de valeur).

L'une des utilisations du système d'information consiste à relier les différentes activités de l'entreprise, de sorte qu'elles puissent interagir de manière globale. Par exemple relier la logistique interne, externe et la production. Ainsi, afin de produire les bénéfices tangibles attendus, les systèmes d'information doivent donc être construits sur la base d'une bonne appréhension des besoins de l'organisation qui les utilisera, et s'insérer dans le processus de réflexion stratégique.

c) Le système d'information et avantage concurrentiel : ¹

La mondialisation, l'ouverture des marchés, les changements profonds et rapides de l'environnement ont eu pour effet d'étendre les domaines sur lesquels portent la compétitivité, c'est-à-dire maintenir et conquérir un avantage concurrentiel par rapport aux autres acteurs du secteur. La recherche des gains de productivité pour être compétitif au niveau des prix ne suffit plus. En effet, la qualité des produits, l'innovation mais aussi la flexibilité voire la réactivités sont recherchées. A ce titre, être compétitif aujourd'hui, c'est accéder avant les concurrents aux informations et signaux qui permettent d'anticiper le besoins et les réactions du marché : le lancement d'un nouveau produit, la découverte d'un nouveau processus ou d'une nouvelle technologie.

Ce passage d'un environnement stable, certain et limité à un autre imprévisible, complexe et illimité, a fait que les systèmes d'information sont devenus essentiels aux entreprises et ce afin de leur permettre d'être compétitives dans un cadre où la concurrence est devenue acharnée et ne se limite plus au marché local.

1- Eric Balança, Bruno Kerouanton, Jean Lacroix, Eric Petit, Erick Sabatier, « Maitrise et protection de l'information », Études du CNISF, 2004, sur le site www.cnisf.org/biblioth_cnisf/.../maitrise_protection_info.pdf-consulté le 10/02/2010.

CHAPITRE III : LES COMPETENCES CLES ET L'AVANTAGE CONCURRENTIEL : LA QUALITE DU PRODUIT.

Dans ce contexte, les technologies de l'information constituent un outil essentiel dont le gestionnaire ne peut se passer.

L'information est une ressource organisationnelle différente de toutes les autres ressources telles que les ressources humaines, le capital ou encore les technologies. En effet, l'information contient des représentations sur ces différentes ressources et c'est pour cette raison qu'elle est aussi importante. Elle aide à la gestion de ses autres ressources. Elle est le plus souvent source de pouvoir dans l'organisation.

La bonne maîtrise de l'information dans une organisation représente l'une des compétences clés des entreprises actuelles.

Les technologies de l'information et des communications sont constituées de l'ensemble des biens, services, outils et produits qui ont pour commun dénominateur la collecte, le traitement et la transmission de l'information numérique. S'il concerne le traitement de l'information, ce secteur ne concerne pas le contenu de l'information.

Si l'information technologique fait partie de la solution, elle n'est pas la solution tout entière. Les investissements informatiques à eux seuls ne suffisent pas à assurer un avantage concurrentiel. La réussite de ces systèmes d'information ne peut être assurée sans de nombreux changements organisationnels et managériaux, et pas seulement technologiques.

Les gestionnaires de l'entreprise doivent chercher l'adéquation entre les facteurs externes et internes et le contenu de la stratégie elle-même. A ce titre, l'information constitue le nerf de la guerre et le développement des réseaux de type Internet et Intranet en constitue la manifestation la plus évidente. Les entreprises sont soumises à une double contrainte : elles doivent chercher les informations porteuses de sens, dans leurs environnements ; elles doivent également émettre de l'information susceptible d'influencer ces mêmes environnements. Le besoin de collecter, de traiter et de diffuser des informations, le besoin de coordination croissant des activités au sein et entre les entreprises sont les nouvelles sources de l'avantage concurrentiel. C'est au système d'information de prendre en charge ces besoins grâce aux nouvelles technologies de l'information qui peuvent accélérer les flux d'information, supprimer des tâches sans valeur ajoutée, renforcer la fiabilité et la qualité des processus. Toutefois, les nouvelles technologies informatiques ne garantissent pas toujours l'efficacité des systèmes d'information modernes qui réclament de nouveaux facteurs clés de succès. Ainsi la maîtrise du système d'information, permet à l'entreprise de se constituer ou de

maintenir une compétence clé, c'est à dire un caractère distinctif qui assure sa compétitivité à long terme.

Il va falloir mettre en cause les systèmes d'information de conception ancienne, rigides et cloisonnés, et recomposer un nouveau système capable d'élaborer la réponse optimale au client, grâce à la mobilisation des savoirs et des compétences de l'entreprise.

Finalement, on voit bien que la création d'un avantage concurrentiel résulte d'une maîtrise du système d'information car ils sont inévitablement associés à la politique organisationnelle, car ils ont une influence sur l'accès à une ressource clé : l'information.

Ils peuvent modifier les tâches des collaborateurs, le moment, l'endroit et la manière de leur exécution.

3) L'innovation, une compétence clés pour l'entreprise : ¹

a) Définition de l'innovation?

Potentiel de recherche et développement, Potentiel d'innovation

L'innovation est un moyen qui permet de se doter d'un avantage compétitif car c'est l'élément différenciateur qui permet à chaque entreprise de se démarquer et de gagner de nouveaux marchés en leur procurant quelque chose d'unique et désiré par le marché visé, que leurs concurrents n'ont pas. L'innovation est plutôt un moyen qui vise à favoriser le développement et la performance de l'entreprise. Autrement dit, innover c'est trouver de nouvelles façons uniques d'apporter davantage de valeur aux clients.

Ainsi innover de façon continue en suivant une stratégie d'entreprise dynamique est la pierre angulaire pour développer un avantage compétitif et durable.

L'innovation correspond à l'offre d'un produit ou service nouveau et différent de celui de la concurrence. L'innovation peut concerner soit le produit, soit le processus de fabrication en (un nouveau procédé de fabrication), soit le mode de commercialisation, soit l'organisation même de l'entreprise.

1- Yves Laurent Turcotte, « Améliorer ou Innover? L'innovation, la véritable création de valeur », Promaintech, 2010, sur le site www.pmtn.com/nouvelles-PMTN/entreprise_977_1364_fr/ consulté le 12/02/2010.

➤ **Améliorer ou innover?**

Une entreprise s'améliore si elle apporte un changement pour égaler l'offre de ses concurrents et elle **innove** si elle apporte un changement qui lui procure un avantage compétitif que ses concurrents n'ont pas.

De plus, l'entreprise est **innovante** si :

- elle accroît sa compétitivité en implantant fréquemment et continuellement avec succès des changements au plan de ses produits/services et à ses façons de faire.
- elle conserve au fil du temps, un avantage compétitif marqué qui lui permet de se démarquer de sa compétition et de diversifier ses produits et services.

Le client est donc l'ultime juge pour déterminer la position concurrentielle d'une entreprise puisqu'il s'agit de ses besoins qu'elle tente de combler mieux que ses concurrents.

L'innovation se mesure par l'écart de compétitivité entre une entreprise et son meilleur concurrent dans chacun des marchés visés. Une entreprise est innovante tant qu'elle conserve cet écart, malgré ses concurrents qui tentent de gagner un avantage.

b) Les types d'innovation :

Voyons pourquoi l'innovation est la pierre angulaire pour maintenir et sauvegarder un avantage compétitif. Il existe différents types d'innovation :

➤ **Innovation de produit :**

Le développement d'un produit nouveau ou amélioré, nouvelle présentation du produit.

➤ **L'innovation technologique :**

C'est la mise en œuvre de nouvelles matières, nouveaux composants, nouveaux procédés de fabrication... Exemple : le nouveau microprocesseur Intel Pentium IV.

➤ **Innovation de procédé :**

Le développement d'un procédé manufacturier nouveau ou amélioré.

➤ **Innovation organisationnelle :**

Une nouvelle division de l'entreprise, un nouveau modèle d'affaires, mise en place de procédures nouvelles, d'un mode de production différent (structure par réseaux, méthode de juste à temps).

➤ **L'innovation institutionnelle :**

Mise en place de lois ou normes nouvelles par les pouvoirs publics. Ex : déclaration de TVA par formulaires électronique.

➤ **Innovation de gestion :**

Systèmes TQM (total quality management), réingénierie des processus de l'entreprise.

➤ **Innovation de production :**

Cercles de qualité, système manufacturier juste-à-temps, nouveau logiciel de planification de production, nouveau système d'inspection.

➤ **Innovation commerciale / marketing :**

Nouvelles ententes de financement, nouvelle façon de vendre.

➤ **Innovation de service :**

Service financier, téléphonique.

➤ **Évolutive ou radicale?**

L'innovation peut être évolutive ou radicale :

Elle se dit **évolutive (incrémentielle)** lorsqu'on prend un produit/service et on l'améliore pour qu'il procure des bénéfices uniques qui **créent de la valeur** pour l'entreprise ou le client, autrement dit cette innovation correspond à une suite d'améliorations modestes, de nouveautés.

CHAPITRE III : LES COMPETENCES CLES ET L'AVANTAGE CONCURRENTIEL : LA QUALITE DU PRODUIT.

Le marché de l'automobile est un bon exemple dans lequel on apporte aux modèles de voitures de légers changements, année après année, pour se distinguer de la compétition.

À l'opposé se trouve l'innovation **radicale (révolutionnaire)** qui correspond à un changement profond par rapport au passé et requiert la redéfinition du modèle d'affaires de l'entreprise, de sa structure de coûts et de ses marchés. Une innovation dans le marché des voyages d'affaires nécessite l'étude de son contexte global et la façon dont il évolue.

L'accumulation d'innovations évolutives a le pouvoir de faire une grande différence dans le positionnement concurrentiel d'un marché. L'innovation radicale de son côté, a le pouvoir de créer de nouveaux marchés ou de transformer un marché existant.

Par contre, c'est en jumelant ces deux extrêmes dans le contexte de son industrie qu'une entreprise parvient à changer son modèle d'opération et soutenir un avantage compétitif au travers du temps.

Ainsi, la volonté d'être une entreprise innovante doit se refléter dans la stratégie de l'entreprise.

Non seulement les dirigeants communiquent la nécessité d'innover mais ils agissent en conséquence. C'est-à-dire, qu'ils retiennent des projets innovateurs et y allouent prioritairement les ressources.

c) L'innovation, une nécessité pour l'entreprise :

L'innovation est la fonction principale du service Recherche et Développement d'une entreprise. Ce service a pour finalité de créer ou d'adapter un produit en fonction de la demande des clients ou encore de susciter leurs intérêts pour un produit nouveau. A travers ces démarches, l'entreprise recherche un avantage concurrentiel.

c-1) Innovations sur le produit :

L'innovation sur produit consiste pour une firme à mettre sur le marché de nouveaux produits ou à offrir des produits plus performants que ceux présents sur le marché. L'innovation peut porter sur le produit lui-même, à savoir sur:

- ses caractéristiques techniques.
- son aspect esthétique (style, emballage, conditionnement).

CHAPITRE III : LES COMPETENCES CLES ET L'AVANTAGE CONCURRENTIEL : LA QUALITE DU PRODUIT.

- les services connexes (service après vente, hotline).

Ces différentes innovations confèrent à l'organisation un avantage concurrentiel commercial et peuvent permettre de relancer le produit et les ventes.

c-2) Innovations sur le processus de production :

L'innovation de processus repose quant à elle sur l'amélioration technique des processus de production ou des méthodes de gestion de production (introduction du juste à temps) qui permet à l'entreprise innovante d'être plus flexible, plus compétitive sur les coûts ou d'accroître la qualité des produits.

Ainsi, la baisse du coût d'approvisionnement ou de nouvelles techniques de production peut entraîner une diminution du coût de production.

A partir de là, l'organisation décide de diminuer son prix de vente de façon à bénéficier d'un avantage concurrentiel commercial ou elle décide de maintenir son prix de vente afin d'améliorer sa marge commerciale et de bénéficier d'un avantage concurrentiel financier.

d) Les moyens de l'innovation :

Pour procéder aux indispensables innovations, l'organisation peut:

- si elle en a les capacités techniques, financières et humaines, se charger elle-même de l'innovation grâce au service recherche et développement.
- externaliser tout ou partie de l'innovation par le biais de contrats de partenariat.
- acquérir tout ou partie des parts de sociétés qui ont les capacités techniques, financières et humaines de réaliser les innovations.

e) L'innovation, une compétence clés de l'entreprise :

Il y a 20 ans, toute l'attention de l'entreprise se portait sur la diminution des coûts et la maîtrise des filières de production autour des produits standardisés. Dans les années 1990, le choc de la mondialisation a ruiné les avantages acquis. Il est donc devenu indispensable pour les entreprises d'innover pour ne pas disparaître.

CHAPITRE III : LES COMPETENCES CLES ET L'AVANTAGE CONCURRENTIEL : LA QUALITE DU PRODUIT.

L'innovation apparaît comme une condition indispensable de survie et de développement pour de nombreuses entreprises.

Bien que l'innovation soit un des moteurs de croissance pour l'entreprise, les nombreux échecs qu'elle occasionne tant au niveau de la recherche que des débouchés montrent que le processus d'innovation est complexe et plein d'incertitudes.

D'où l'importance pour l'entreprise de susciter un climat propice à l'innovation et de savoir gérer le processus d'innovation.

Ceci nous amène donc à poser la question suivante : Dans quelles mesures l'innovation constitue t-elle une compétence clés de l'entreprise ?

Pour y répondre nous montrerons dans une première partie que l'innovation est un facteur déterminant de la compétitivité de l'entreprise. Et dans une seconde partie nous démontrerons pour que l'innovation soit une réussite elle doit être conditionnée par la mise en place d'un management permettant de la maîtriser.

e-1) L'innovation, facteur déterminant de la compétitivité de l'entreprise :

Dans un contexte concurrentiel et face aux perpétuels changements de leur environnement, les entreprises mènent une réflexion sur l'innovation qui est essentielle pour assurer leur croissance et leur développement.

En effet, les entreprises peuvent grâce à l'innovation développer une compétitivité durable. Ainsi, les entreprises cherchent à développer des innovations tout en prenant en compte les risques liés à celle-ci.

e-1-1) L'innovation permet de renforcer la compétitivité de l'entreprise et influe sur les stratégies mises en œuvre :

L'innovation permet aux entreprises de renforcer leur position concurrentielle sur les marchés.

En effet, l'innovation permet aux entreprises d'augmenter leur productivité, d'améliorer la qualité de leurs produits ou de leurs services et de développer des compétences clés.

L'innovation permet surtout aux entreprises d'améliorer leur compétitivité hors-prix.

CHAPITRE III : LES COMPETENCES CLES ET L'AVANTAGE CONCURRENTIEL : LA QUALITE DU PRODUIT.

Porter souligne que l'innovation est la clé de la compétitivité des entreprises parce qu'elle conditionne leur capacité à maintenir des avantages concurrentiels durables sur des marchés évolutifs.

L'innovation est un facteur déterminant de la compétitivité et de la rentabilité des entreprises et est par conséquent un élément essentiel de la stratégie de l'entreprise. Ainsi, innover permet à l'entreprise d'avoir un avantage concurrentiel en termes de coût ou d'offre produit.

Lorsque l'innovation concerne les procédés de production, elle confère à l'entreprise un avantage en termes de coût. Dans ce cas, l'entreprise pourra soit appliquer une stratégie de baisse des prix ou une stratégie d'accroissement des marges. Quand l'innovation porte sur les produits, l'entreprise se différencie de ses concurrents. La stratégie de différenciation est souvent adoptée par les PME innovatrices qui peuvent ainsi coexister à côté des grands groupes.

Même si l'innovation procure un avantage concurrentiel, sa rentabilité étant incertaine, elle risque d'entraver le développement de l'entreprise.

e-1-2) La rentabilité de l'innovation, associé à des contraintes et à des risques est incertaine :

La rentabilité incertaine de l'innovation peut être liée aux contraintes de réalisation, au cadre institutionnel, aux risques dus au rythme de diffusions des innovations et aux risques liés au financement.

➤ Incertitudes issues des contraintes de réalisation :

Tout changement perturbe. Les chances de réussite de l'innovation sont donc fortement liées à la motivation du personnel qui le met en œuvre. Il doit être préparé à l'introduction du produit nouveau et, s'il y a lieu, aux tâches nouvelles qui lui incombent. Dans le cas contraire, l'innovation sera rejetée.

➤ Incertitudes liées au rythme de diffusion des innovations :

Le rythme accéléré des innovations qui contribue au raccourcissement du cycle de vie des produits rend les stratégies de leadership très risquées.

CHAPITRE III : LES COMPETENCES CLES ET L'AVANTAGE CONCURRENTIEL : LA QUALITE DU PRODUIT.

Si une grande entreprise a les ressources suffisantes pour surmonter l'échec d'une innovation, cela n'est généralement pas le cas des PME qui doivent donc se montrer très vigilantes lorsqu'elles optent pour une stratégie de leadership.

➤ **Incertitude liées au financement :**

L'innovation absorbe beaucoup de ressources au cours de ses différentes phases qui sont lourdes. Les sources de financement sont limitées.

En interne le financement est réalisé grâce au budget de recherche développement et à la capacité d'autofinancement des entreprises et en externe à l'aide du capital risque.

Pour éviter de tomber dans un gouffre financier qui pourrait menacer sa survie, l'entreprise doit se montrer attentive aux modalités de financement. Notons qu'un projet d'innovation peut ne pas voir le jour du fait simplement que l'innovateur peut trouver des difficultés liées au financement très lourd en matière de brevets.

Même s'il existe des incertitudes quant à la rentabilité de l'innovation, l'entreprise a intérêt à innover. L'innovation peut donner à l'entreprise un avantage décisif sur ses concurrents. Elle doit pour cela gérer le processus d'innovation.

f) Le management de l'innovation :

L'enjeu de la décennie 2000 pour les grands groupes est leur capacité à générer des innovations. D'où la nécessité pour ses entreprises de gérer de façon efficace l'innovation au sein de leur organisation.

f-1) Les voies d'accès de l'innovation :

Dans les grandes entreprises le processus d'innovation est généralement très formalisé.

A l'opposé dans les petites et moyennes entreprises (PME) le processus d'innovation résulte d'une démarche empirique. Pour acquérir de nouvelles technologies les entreprises peuvent procéder de plusieurs façons. Financer un service recherche et développement en interne reste du domaine des grandes entreprises car elle est longue et nécessite un financement important.

CHAPITRE III : LES COMPETENCES CLES ET L'AVANTAGE CONCURRENTIEL : LA QUALITE DU PRODUIT.

Le partenariat est également un moyen pour certaines entreprises de réduire les coûts de la recherche.

Pour acquérir des idées, des technologies ou des compétences nouvelles, les entreprises, optent de plus en plus pour le rachat d'entreprises maîtrisant le savoir-faire nécessaire à leur développement. Il s'agit principalement de start-up ou de petites entreprises très innovantes et créatives.

Ces rachats ne sont pas sans risques car l'intégration des petites structures dans les grandes entreprises reste délicate. Enfin, l'achat de licences et de brevets permet également aux entreprises d'être plus innovantes.

Une manière de s'assurer un potentiel d'innovation est d'investir en recherche et développement. Etre le premier à proposer une innovation attendue et appréciée des clients assure un avantage concurrentiel fort.

f- 2) Améliorer la compétitivité grâce à l'innovation :

Dans une économie de marché, les entreprises sont confrontées en permanence à la concurrence des unes envers les autres. Elles cherchent donc à améliorer leur capacité à y faire face, c'est-à-dire leur compétitivité.

On distingue habituellement la « compétitivité prix », qui découle de la capacité à vendre moins cher que la concurrence, et la « compétitivité hors prix », appelée aussi « compétitivité produit » ou « structurelle », qui résulte par exemple de la réputation ou de la qualité particulière des produits.

f-2-1) L'innovation est un moyen d'améliorer la compétitivité-prix :

➤ Les innovations de procédés permettent de réduire les coûts de production grâce aux gains de productivité :

La mise en œuvre de nouvelles techniques de production, grâce à l'utilisation de machines nouvelles ou de nouveaux équipements, permet en général aux entreprises d'accroître leur productivité, c'est-à-dire le rapport entre les quantités produites et les quantités de travail ou de capital utilisées.

CHAPITRE III : LES COMPETENCES CLES ET L'AVANTAGE CONCURRENTIEL : LA QUALITE DU PRODUIT.

Chaque unité produite revient ainsi moins cher à réaliser, ce qui permet de la vendre à un prix inférieur tout en continuant à faire des bénéfices. D'où une meilleure compétitivité-prix.

➤ **Les innovations organisationnelles contribuent aussi à faire baisser les prix :**

L'augmentation de la productivité, favorable à la compétitivité-prix, peut également résulter d'innovations dans l'organisation du travail. Ainsi le taylorisme, grâce à la division verticale et horizontale du travail, a permis de quadrupler la production des entreprises concernées à la fin du XIXème siècle, tout en divisant le nombre d'ouvriers par quatre.

Puis le fordisme, au début du XXème siècle, a permis d'augmenter encore la productivité et de faire ainsi baisser davantage les prix, grâce au convoyage automatique des produits en cours d'élaboration entre les postes de travail.

f-2-2) L'innovation est un moyen d'améliorer la compétitivité de hors prix :

Les innovations de produits correspondent à la mise sur le marché soit de produits complètement nouveaux (« innovations radicales »), soit de produits nettement améliorés par rapport aux versions précédentes ou vis-à-vis de la concurrence (« innovations incrémentales »). Dans un cas comme dans l'autre, les entreprises concernées peuvent parvenir à une situation de quasi-monopole, car elles se retrouvent seules ou presque à vendre un produit avec des caractéristiques très particulières. Le fait qu'elles puissent par conséquent fixer leur prix presque sans contraintes, conduit à évoquer à leur propos une « compétitive hors-prix ».

Bon nombre d'entreprises fondent ainsi leur stratégie sur la différenciation des produits, dans le but de gagner en compétitivité structurelle ce qu'elles ne pourraient pas gagner en compétitivité prix. Il peut suffire par exemple de présenter une version du produit plus respectueuse de l'environnement. Dans certains domaines d'activité, en particulier dans le cas des produits de haute technologie, pour lesquels les connaissances applicables évoluent rapidement, cette compétitivité produit est plus déterminante que la compétitivité prix. L'innovation est donc largement favorable à la compétitivité, grâce aux baisses de prix que permettent les gains de productivité, et à l'avantage concurrentiel que peuvent représenter une meilleure qualité ou un produit différencié.

g) Innovation et avantage concurrentiel :

L'innovation est aujourd'hui un avantage décisif à l'entreprise en différenciant ses produits par rapport à ceux de la concurrence ou en lui accordant un monopole temporaire ou durable sur le marché si le procédé ou le produit nouveau est breveté. Les innovations peuvent aussi donner un avantage coût en rationalisant l'administration, l'approvisionnement, la production ou la distribution. L'entreprise peut alors utiliser ces économies pour financer de nouvelles innovations ou diminuer ses prix de façon à gagner des parts de marché et améliorer sa position concurrentielle.

Pour accéder à l'innovation, l'entreprise peut selon sa stratégie et ses moyens, créer quelque chose de totalement nouveau ou améliorer l'existant. Elle peut aussi simplement chercher à imiter ses concurrents en surveillant l'évolution des produits et des techniques. La multiplicité des innovations et des compétences à maîtriser pousse les entreprises à une « veille technologique » de façon à surveiller l'évolution des produits et des techniques dans les domaines qui peuvent l'intéresser.

Comme le montre M. Porter dans ses écrits, la vieille compétitivité était statique. Les entreprises les mieux placées étaient celles qui avaient les coûts les plus bas ou qui pouvaient réaliser des économies d'échelle massives.

La nouvelle compétitivité est dynamique. Elle repose sur la capacité à innover et à améliorer sans cesse les produits. L'innovation contribue aujourd'hui à assurer un avantage concurrentiel significatif et durable pour l'entreprise mais c'est un processus complexe à maîtriser.

Dans un contexte de concurrence accrue, l'innovation est au cœur des préoccupations des entreprises car elle constitue une opportunité de croissance nouvelle qui leur permet d'avoir un avantage concurrentiel durable et tend à devenir une condition indispensable de survie et de développement pour de nombreuses entreprises.

La maîtrise de cette compétence fondamentale permet à certaine entreprise de pénétrer le marché alors que d'autres disparaissent faute d'avoir su se moderniser. Le degré d'innovation d'un secteur conditionne dans le niveau des barrières à l'entrée de nouveaux concurrents.

Cependant, le chef d'entreprise doit garder présent à l'esprit que l'innovation réclame des structures capables d'assumer les risques techniques, financiers, commerciaux, humains et juridiques qui lui sont liés.

CHAPITRE III : LES COMPETENCES CLES ET L'AVANTAGE CONCURRENTIEL : LA QUALITE DU PRODUIT.

Le contexte de l'innovation a profondément changé depuis vingt ans. L'apparition et la diffusion accélérée de nouvelles technologies de l'information, les changements continus, qui exigent des adaptations permanentes se révèlent être un défi pour l'ensemble des entreprises. Bref, innover de façon continue en suivant une stratégie d'entreprise dynamique est la pierre angulaire pour développer un avantage compétitif et durable.

4) La veille stratégique, une compétence clés pour l'entreprise :

a) Définition de la veille stratégique : ¹

La veille stratégique peut être définis comme :

« Un système d'aide à la décision qui observe et analyse l'environnement scientifique, technique, technologique et les impacts économiques présents et futurs pour détecter les menaces et saisir les opportunités de développement. Elle s'appuie essentiellement sur les informations ayant un caractère stratégique ou décisions importantes lui associant le terme de veille stratégique ».

La veille stratégique est le processus anticipatif d'observation et d'analyse de l'environnement, suivi de la diffusion (bien ciblée) des informations sélectionnées et traitées, utiles à la prise de décisions stratégiques.

Ces informations peuvent être de nature : scientifiques, techniques, réglementaires, concurrentielles ou commerciales.

Cette compétence distinctive est le processus informationnel par lequel l'entreprise détecte et traite les signaux annonciateurs d'évènements susceptibles d'influer sur sa pérennité.

Le but de la veille stratégique est de permettre à l'entreprise de réduire son incertitude, notamment en anticipant les ruptures pouvant se produire dans l'évolution de son environnement socio-économique et technologique.

La cellule de veille recherche, interprète et utilise les informations, pour créer une vision de l'environnement auquel l'entreprise est confrontée directement ou indirectement et pouvant avoir une influence sur sa compétitivité.

1- David Coudol & Stéphane Gros, « veille stratégique, concurrentielle, technologique », Observation de la veille Stratégique et de l'Intelligence Economique, 17 juin 2006, sur le site www.veille.ma/La-veille-strategique.html consulté le 14/02/2010.

b) Bref historique :¹

La veille est une discipline récente datant du début des années 80 environ. Elle découle d'une prise de conscience, au sein des entreprises et des « Unités d'Information », de la mise en place d'une nouvelle forme de gestion de l'information tournée avant tout sur des notions de qualité et non plus de quantité.

Il faut alors apporter une plus value à l'information : analyse, traitement intellectuel des informations en vue de l'élaboration de produits stratégiques (dossiers, synthèses, rapports..).

La Veille Stratégique est un processus informationnel par lequel l'entreprise recherche, en anticipant, ces signaux d'alerte dans le but de créer des opportunités de marché et de réduire ainsi les risques liés à l'incertitude.

La mise en place d'un processus de veille permet donc à l'entreprise de :

- Prendre des décisions avec une meilleure sécurité.
- Prévoir, surveiller et anticiper les changements à venir sans se faire surprendre par les changements technologiques ou autres : l'entreprise doit appréhender les menaces ou les opportunités de son marché.
- Evaluer objectivement sa position compétitive actuelle et future face à ses concurrents.
- Augmenter son profit en vendant mieux et plus efficacement ses produits. Développer de nouveaux produits et se positionner sur de nouveaux marchés.
- Avoir une meilleure vision et perspective des actions actuelles et futures des concurrents, et prévoir ainsi leurs intentions.
- Améliorer, développer et élargir l'ensemble des activités de l'entreprise.

Il faut donc bien comprendre que l'information est un outil de développement économique et technologique pour l'entreprise. L'information s'établit donc dans ce sens comme une ressource stratégique permettant à l'entreprise d'être plus compétitive sur son marché.

¹ - étude réalisée par l'institut innovation informatique entreprise (3IE), et Ecole Pour l'Informatique et les Techniques Avancées (EPITA), « La veille stratégique, les yeux et les oreilles de votre entreprise ? » Année 2001, sur le site www.jinnove.com/upload/documentaire/VS.pdf, consulté le 15/02/2010.

Quelle que soit sa taille ou son secteur d'activité, l'entreprise doit disposer au bon moment des informations utiles à la mise en œuvre de sa stratégie de développement.

Il lui faut donc chercher, trier, traiter, analyser et diffuser la masse d'informations qui gravite autour d'elle.

c) Typologie de la veille stratégique : ¹

La veille stratégique peut présenter plusieurs facettes appelées : veille technologique, veille commerciale, veille concurrentielle, veille brevet, veille produit.

Chacune de ces veilles permet à l'entreprise de devancer ses concurrents et maintenir un avantage concurrentiel durable c'est pour cette raison que l'on considère comme compétence clés.

c-1) La veille technologique :

Elle consiste à recueillir les informations permettant de devancer des innovations technologiques ou d'investir en toute sécurité.

La veille technologique est l'activité par laquelle l'entreprise identifie les techniques ou technologies mises en œuvre par ses clients, ses fournisseurs, ses partenaires et ses concurrents, dans le cadre de son domaine d'activité, pour suivre les évolutions pouvant influencer non seulement son avenir mais aussi celui de ses clients, ses fournisseurs, ses partenaires, ses concurrents, et mettre en place des mesures de protection.

C'est le type de Veille que l'entreprise consacre essentiellement au développement des technologies et techniques : Découvertes scientifiques, innovations technologiques (produits et services), évolutions de procédés de fabrication, apparitions de nouveaux matériaux.

1- étude réalisée par l'institut innovation informatique entreprise (3IE), et Ecole Pour l'Informatique et les Techniques Avancées (EPITA), « La veille stratégique, les yeux et les oreilles de votre entreprise ? » Année 2001, sur le site www.jinnove.com/upload/documentaire/VS.pdf, consulté le 15/02/2010.

CHAPITRE III : LES COMPETENCES CLES ET L'AVANTAGE CONCURRENTIEL : LA QUALITE DU PRODUIT.

La veille technologique permet à l'entreprise de répondre à :

- Quels sont les brevets déposés dans le domaine ? Quelles sont les normes et les réglementations actuellement en vigueur ? Quels sont les évènements survenus dans le domaine ?
- Quels sont les nouveaux matériaux, les nouvelles technologies en devenir (leurs caractéristiques) ?
- Quelles sont les entreprises qui se développent dans le secteur d'activité : que font-elles, quels sont ses clients, ses partenaires... ?

Ce type de veille procure à l'entreprise un avantage concurrentiel grâce l'identification des nouvelles technologies.

c-2) La veille concurrentielle :

C'est l'activité par laquelle l'entreprise identifie sa concurrence, actuelle ou potentielle, sous un angle économique et financier (effectifs, marques, investissements, projets en cours...).

La veille concurrentielle s'intéresse à la surveillance des forces et des faiblesses de l'organisation de l'entreprise, de la fabrication, et des coûts.

Dans cette démarche l'objectif est de connaître la stratégie de ses concurrents, de façon à anticiper les décisions susceptibles d'influencer le devenir de l'entreprise.

Mettre en place une Veille Concurrentielle implique de se poser des questions pouvant être les suivantes :

- Quel est mon marché ?
- Qui sont mes concurrents ?
- Quels sont les produits qui émergent ? Sont-ils performants ?
- Quelles sont les perspectives et capacités de développement de vos concurrents ?

CHAPITRE III : LES COMPETENCES CLES ET L'AVANTAGE CONCURRENTIEL : LA QUALITE DU PRODUIT.

- Quels sont les forces et faiblesses de vos concurrents ?
- Quels sont vos capacités d'anticipation face à vos concurrents ?

Ce type de veille permet à l'entreprise d'avoir un avantage compétitif grâce à la surveillance des concurrents pour pouvoir les surpasser.

c-3) La veille commerciale :

C'est l'activité par laquelle l'entreprise étudie les relations fournisseurs / clients, les nouvelles compétences sur le marché, les taux de croissance du marché...

La veille commerciale porte essentiellement sur les clients, mais aussi sur les fournisseurs de l'entreprise, ses sous-traitants, ses partenaires dans l'élaboration des produits et services.

Elle écoute donc en permanence le marché et répond aux questions suivantes :

- Quelles sont les capacités de mon client, mes fournisseurs, mes partenaires (parts de marché, localisation géographique..) ?
- Quelles sont les caractéristiques des produits de mes concurrents (évaluer leur capacité d'innovation) ?
- Quelles matières et les procédés de fabrication utilisés pour leurs produits ? Quel sont les prix des produits concurrents ?
- Quelles sont les compétences de la main d'œuvre concurrente ?

Cette veille rend l'entreprise compétitive grâce à la bonne connaissance et l'écoute du marché.

c-4) La veille brevet (ou propriété industrielle) :

C'est l'activité par laquelle l'entreprise connaît les brevets, les marques, les modèles déposés d'un domaine afin d'éviter la copie involontaire.

CHAPITRE III : LES COMPETENCES CLES ET L'AVANTAGE CONCURRENTIEL : LA QUALITE DU PRODUIT.

Elle nécessite de répondre à de nombreuses questions :

- Quels sont les brevets en vigueur ?
- Quels sont les entreprises dépositaires des brevets ?
- Quelle est la capacité de l'entreprise à protéger son patrimoine contre les contrefaçons des concurrents, l'espionnage... ?
- Quelles sont les stratégies de protection industrielle de vos concurrents ?

L'avantage concurrentiel de cette veille porte sur la connaissance des différents brevets, marques présents sur le marché.

c-5) La veille produit :

C'est l'activité par laquelle l'entreprise anticipe la sortie de nouveaux produits, détecte les produits ou techniques qui sont des contrefaçons, connaît les prix de revient des concurrents par l'analyse de leur valeur, et compare les solutions techniques des concurrents avec les siennes.

Elle permet à l'entreprise de répondre à :

- Quels sont les nouveaux produits ? Quelles sont leurs performances ?
- Comment améliorer un produit : nouvelle matière première... ?
- Quels sont les produits qui vont sortir dans l'avenir ?
- Quelles sont les normes applicables à chaque produit ?

Cette veille donne à l'entreprise un avantage sur ses concurrents grâce à la détection des produits performants présents sur le marché, leurs prix, leurs qualité...etc.

d) La veille stratégique une source d'avantage concurrentiel pour les PME/PMI :¹

Aujourd'hui l'enjeu d'une PME/PMI est sa survie. Désormais, seules les PME/PMI qui franchiront un seuil qualitatif important dans leur capacité à prévoir les marchés, cerneront les besoins potentiels, identifieront les innovations technologiques, anticiperont les modifications de comportement des acteurs économiques, politiques et sociaux pourront prétendre maintenir leur compétitivité.

Des questions importantes sont alors posées : il faut définir l'environnement pertinent, identifier les sources, détecter, analyser, diffuser l'information recueillie, organiser et formaliser l'activité de veille.

Mais pour assurer les besoins, les PME/PMI doivent être capable de mettre en place un ensemble de capteurs sensibles jusqu'aux signaux faibles. En effet, ce qui caractérise la collecte d'information, c'est qu'elle est souvent fragmentaire et qu'il est donc important de bien l'analyser.

Mais, un problème se pose alors pour ces petites structures. Pour de telles entreprises aux faibles moyens, des barrières à la mise en place d'un système de veille se dressent. Une prestation de veille pour ces structures à des prix spécialement étudiés leur permettrait de contourner ces obstacles et de bénéficier ainsi des services offerts par une cellule de veille.

Détecter les menaces : mieux vaut prévenir que de guérir. Il est indispensable à une entreprise qui veut être présente sur le marché de connaître les risques qu'elle peut rencontrer par rapport à son domaine d'activité.

Cette équation, je dirais même ce postulat, de risques/prévention permettra s'il est bien « calculé » de saisir les opportunités de développement : créer de nouveaux produits, devenir plus performant, mieux vendre, et surtout d'obtenir un avantage compétitif.

1- 3ème colloque de l'Institut Franco Brésilien d'Administration des entreprises (IFIBAE), année 2005, intitulé « La veille stratégique : un facteur clé de succès pour les PME/PMI » par Lesca Humbert; Caron-Fasan Marie-Laurence; Janissek-Muniz Raquel; Freitas Henrique, sur le site veille-strategie.eolas-services.com/.../2005-IFBAE-Lesca-Caron-Janissek-Freitas.pdf, consulté le 15/02/2010.

CHAPITRE III : LES COMPETENCES CLES ET L'AVANTAGE CONCURRENTIEL : LA QUALITE DU PRODUIT.

Cette compétence clés peut donner à l'entreprise un avantage concurrentiel relativement durable, car pour que les concurrents puissent se mettre à niveau il faudrait qu'ils développent leurs produits ou services afin qu'ils soient aussi compétitifs à voir plus compétitifs.

5) La qualité du produit : une compétence clés pour l'entreprise :

Bien souvent, le terme « qualité » est interprété de manières très diverses. Dans le langage courant, on parle de produit de première qualité, ce qui signifie que le client est satisfait de la marchandise et des services offerts. Pour lui, la qualité est synonyme de satisfaction. Pour l'entreprise en revanche, la qualité implique par exemple la rapide disponibilité des produits à des coûts avantageux.

a) Définition de la qualité : ¹

Le terme « qualité » pouvant être ambigu, vue sa multiplicité de sens, sa définition a été précisée au niveau de l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO).

Selon cette dernière, la qualité est l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences. Concrètement, la qualité existe lorsque la nature de la prestation offerte correspond aux exigences.

La nature de la prestation d'un produit comprend, aussi, l'information et le contact avec le client. Les exigences ne se limitent toutefois, pas uniquement, aux besoins et aux attentes du consommateur individuel, mais englobent aussi les demandes et obligations de tous (respect de l'environnement et sécurité) et du producteur lui-même (coûts, délais).

Mais en fin de compte, il appartient au seul client de décider si, pour lui, la qualité est présente ou non. Le concept est donc toujours subjectif et n'est pas saisissable objectivement.

On peut aussi définir la qualité comme :

L'aptitude d'un produit ou d'un service à satisfaire, au moindre coût et dans les moindres délais les besoins des utilisateurs.

1- Gracien Marc-Héroid, « le management de la qualité, la notion de qualité des produits », revue Management 3 décembre 2009, sur le site <http://production-management.over-blog.com/article-le-management-de-la-qualite-la-notion-de-qualite-des-produits-40486631.html>, consulté le 05/03/2010.

CHAPITRE III : LES COMPETENCES CLES ET L'AVANTAGE CONCURRENTIEL : LA QUALITE DU PRODUIT.

Pour définir le produit qui correspondra le mieux à la demande des clients, il faut d'abord étudier cette demande (son profil, ses aspirations, ses attentes).

Le moyen d'étudier la demande, c'est de procéder à une étude de marché. Cette dernière a pour but d'analyser la demande, c'est-à-dire de connaître toutes les personnes qui sont susceptibles s'acheter ce produit.

Le but de l'étude de marché est d'élaborer un portrait idéal du client en fonction de son âge, de sa catégorie socioprofessionnelle, de son sexe, de son lieu d'habitation et de son revenu. 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.

b) Les caractéristiques de la qualité :¹

Les caractéristiques composantes de la qualité sont de nature très diverses selon le type de « produit » proposé :

b-1) La durabilité :

Le concept de durabilité fait appel à la durée de vie du produit et son potentiel d'utilisation dans le temps. La durabilité est souvent liée à la qualité des composantes du produit ou du service.

b-2) La fiabilité :

La fiabilité s'intéresse à tout ce qu'il faut faire pour qu'un produit fonctionne sans défaillance, ou avec une fréquence de défaillance suffisamment faible pour être acceptable dans l'usage prévu. Certains clients exigent de connaître ou spécifient eux-mêmes la probabilité pour un produit d'être utile sans panne pendant une période de temps donné.

1- Denis Grenier, cours « gestion de la qualité », école nationale d'administration année 2007 sur le site ww2.college-em.qc.ca/prof/...qualite/gq_chap_01.pdf, consulté le 20/03/2010.

b-3) La maintenabilité :

Il est parfois utile de savoir pour un grands nombre de produits, s'ils pourront maintenir leur niveau de qualité durant toute leur vie utile, avec un entretien réduit, et des réparations minimales.

b-4) La disponibilité :

La disponibilité est un des attributs de la sûreté de fonctionnement. C'est l'aptitude d'un produit à fonctionner quand on en a besoin.

En fait, la qualité est « dans le produit ». Elle est intrinsèque au produit. Elle n'est pas cette chose en plus, que l'on rajoute, après la conception du produit. Il n'y a pas dans une entreprise des gens qui font le produit et d'autres qui font la qualité.

C'est en faisant le produit, tout au long de sa conception et de sa réalisation, que l'on fait en sorte qu'il ait toutes les caractéristiques requises, c'est-à-dire la qualité voulue.

La qualité n'est pas la performance maximale, mais le respect de la performance spécifiée. La qualité à obtenir est celle nécessaire et suffisante répondant au besoin, dans des limites de coût données.

La qualité se perçoit également à travers différents niveaux de définitions. Elle peut être caractérisée par :

➤ **Le respect du cahier des charges :**

Le produit ou le service correspond bien à ce qui était écrit, la publicité est non mensongère.

➤ **Le maintien de la conformité :**

Les fonctions fournies ne doivent pas se détériorer rapidement dans le temps en utilisation normale.

➤ **La satisfaction implicite :**

Le consommateur doit trouver le bien-être recherché par l'acquisition du produit. Ce pour lequel il se l'est procuré doit être assouvi.

➤ **La satisfaction économique :**

Le consommateur doit en avoir pour son argent ; car en dernier recours, c'est lui qui décide des produits qui vont se vendre.

Par ailleurs, lorsqu'une caractéristique d'un produit ne satisfait pas aux exigences de l'utilisation prévue, on dit qu'il y a un défaut (de conception, de réalisation ou d'exécution) ;

Lorsqu'elle n'est pas conforme à la spécification, on parle de non-conformité. Le terme anomalie, plus général, couvre tout écart ou déviation par rapport à ce qui était attendu.

La non-qualité représente, quant à elle, globalement, l'ensemble des écarts entre la qualité voulue et la qualité détenue, constatés sur un produit. Elle se mesure en éléments statistiques ou économiques. Dans un sens plus large, elle est constituée de l'ensemble des événements générant un écart par rapport au processus proposé dans la démarche qualité, elle est le « contraire » de la qualité.

c) Les objectifs relatifs à la qualité :¹

Les objectifs face à la qualité dépendent du bord sur lequel l'on se situe pour analyser la qualité.

Pour cela, les experts de la qualité distinguent des « partenaires pour la qualité ». Ces partenaires sont : l'entreprise et les clients. Les objectifs de chaque partie diffèrent donc, selon le statut de chacune d'elles.

1- Gracien Marc-Hérol, « le management de la qualité, la notion de qualité des produits », revue Management 3 décembre 2009, sur le site <http://production-management.over-blog.com/article-le-management-de-la-qualite-la-notion-de-qualite-des-produits-40486631.html>, consulté le 05/03/2010.

c-1) Les objectifs de l'entreprise, la qualité interne :

L'entreprise est un ensemble d'installations et de personnes avec des responsabilités, des pouvoirs et des relations. Elle est un acteur économique produisant des biens et des services pour d'autres acteurs, dans le but de dégager des bénéfices. Ses objectifs sont liés à ses obligations envers l'extérieur (les clients et la société) et envers elle-même.

Correspondant à l'amélioration du fonctionnement interne de l'entreprise. L'objet de la qualité interne est de mettre en œuvre des moyens permettant de décrire au mieux l'entreprise (compétences), de repérer et de limiter les dysfonctionnements.

L'entreprise doit satisfaire le client. Elle est conduite à épouser le point de vue de celui-ci quant à la qualité. Elle doit lui procurer la qualité voulue et les éléments de confiance en cette qualité.

Aussi, envers les clients liés à elle par contrat, l'entreprise doit respecter les clauses contractuelles en matière de qualité, de prix et de délai. Cela constitue pour elle des objectifs « externes » à atteindre.

Les objectifs « internes », quant à eux, viennent des obligations de l'entreprise envers son personnel et envers ses actionnaires ; ou d'une façon générale, envers ceux qui mettent les moyens à sa disposition. Elle recherche la rentabilité, la compétitivité, la pérennité, la progression.

c-2) Les objectifs des clients, la qualité externe :

Le client est une personne ou un groupe de personnes qui reçoit, contre paiement, un produit ou un service et qui bénéficie des avantages découlant de ce produit ou service. Le terme « client » s'applique à l'entreprise, au consommateur, à l'utilisateur final d'un produit, au détaillant, au bénéficiaire ou à l'acheteur.

Le client est l'acteur le plus important de l'entreprise, car il détermine de façon significative la survie et le développement même de celle-ci. Son objectif, en termes de qualité des produits ou des services proposés à lui par l'entreprise est des plus délicats.

CHAPITRE III : LES COMPETENCES CLES ET L'AVANTAGE CONCURRENTIEL : LA QUALITE DU PRODUIT.

Le client veut avoir, à l'avance, une probabilité aussi élevée que possible, sinon la certitude absolue, que le produit ou service dont il va disposer répondra à ses besoins. Il est très attentif à la qualité de ce qu'il acquiert.

Les objectifs du client, face aux produits et aux services d'une entreprise, sont réunis sous l'appellation « exigences du client ». Ses relations avec l'entreprise sont le plus souvent limitées à la satisfaction de ses exigences, il s'agit de fournir un produit ou des services conformes aux attentes des clients afin de les fidéliser et ainsi améliorer sa part de marché, et donc de ses besoins ou attentes formulés, de façon implicite et pourquoi pas, de façon imposées.

De nos jours, l'impact de la qualité s'est profondément élargi, puisqu'elle ne touche pas seulement le produit, mais aussi les procédés de fabrication, les équipements et les hommes, l'organisation et toutes les procédures de travail au sein de la structure.

Au-delà de la qualité du produit, il faut entrevoir tous les aspects et facteurs concourant au produit fini. Il convient donc de se familiariser avec le management de la qualité.

d) La démarche qualité en entreprise :

Faire des produits de qualité ne se décrète pas, la qualité résulte d'une démarche. Non seulement, il faut être capable de réaliser la qualité exigée par le client, mais il faut mettre également en place un système permettant de pérenniser ce qui a été mis en place. Cette démarche va concerner tous les services de l'entreprise et non, pas uniquement, le service qualité. A terme, cela permettra de fidéliser le client et de minimiser les coûts d'obtention de la qualité.

Le terme démarche qualité désigne l'approche et l'organisation opérationnelles afin d'atteindre les objectifs fixés par la politique qualité.

Une démarche qualité s'articule autour de plans d'actions successifs permettant de repérer et de formaliser des objectifs à court terme et les moyens de les atteindre.

La mise en place d'une démarche qualité est avant tout la mise en place d'un nouvel état d'esprit dans l'entreprise, partagé par tout le personnel.

CHAPITRE III : LES COMPETENCES CLES ET L'AVANTAGE CONCURRENTIEL : LA QUALITE DU PRODUIT.

A ce titre la réussite du projet tient en grande partie à la communication qui en est faite. Ainsi une campagne de communication permettra au personnel de connaître les actions engagées et de se positionner dans le projet d'entreprise.

L'amélioration de la qualité, interne et externe, permet à l'entreprise de travailler dans de meilleures conditions avec ses bénéficiaires, ce qui se traduit par une relation de confiance et des gains sur le plan financier (augmentation des bénéfices) ou humain (clarification des rôles, des besoins et de l'offre, motivation du personnel).

Le succès d'une démarche qualité repose en grande partie sur une réelle adhésion de l'ensemble du personnel à la démarche. Pour obtenir ce résultat la persuasion est un moyen à privilégier, les décisions autoritaires amenant souvent à des blocages.

Impliquer le personnel signifie tout le personnel ; il faut veiller à ne pas oublier d'impliquer fortement dans la démarche qualité les services «annexes» (par exemple : commerciaux, administratifs, ...).

Accroître l'implication du personnel se traduit par plus de rigueur, de méthode, de cohérence, de responsabilisation.

Il s'agit toutefois d'un effort impliquant l'ensemble de l'entreprise et conduisant la plupart du temps à des modifications des habitudes de travail, voire des changements organisationnels. Ainsi on appelle démarche qualité l'approche organisationnelle permettant un progrès permanent dans la résolution des non-qualités. Il s'agit d'une démarche participative, c'est-à-dire à laquelle doit nécessairement participer l'ensemble de l'entreprise et par conséquent nécessairement portée au plus haut niveau hiérarchique.

C'est aussi une démarche globale qui ne s'arrête pas seulement au produit. C'est pour cette raison que l'on parle de qualité totale. La démarche doit améliorer les processus et le management de l'entreprise en vue de satisfaire le client, les actionnaires, le personnel et les autres partenaires. La qualité est un comportement que l'encadrement doit faire acquérir.

d-1) Particularité de la démarche qualité : ¹

Il est impossible de proposer un seul scénario pour la mise en œuvre d'une démarche qualité. Les problématiques initiales sont à chaque fois spécifiques, tant au niveau des objectifs, que du contexte.

Néanmoins, comme dans toute gestion de projet, on retrouve quelques étapes incontournables.

Chaque démarche qualité se construit à partir de l'analyse du contexte propre du service ou de l'entreprise, d'une réflexion sur la finalité de la démarche qualité, d'une identification des opportunités et des contraintes intervenant dans l'environnement et des risques potentiels, et enfin du repérage des moyens disponibles. Le déroulement de la démarche est ainsi le fruit d'une réflexion stratégique préalable.

Il existe de multiples façons d'aborder et de développer une démarche qualité, dont le choix dépend de différents facteurs (contexte, opportunité, urgence, etc.) :

- lancer la démarche par une sensibilisation générale, puis par des dispositifs participatifs de progrès (délégation de la qualité, comités, etc.).
- démarrer par la réalisation d'enquêtes auprès des bénéficiaires, dont les résultats serviront de base pour sensibiliser aux attentes et pour lancer des actions de progrès dans des secteurs limités.
- partir d'un dysfonctionnement, d'une non-qualité « intolérable » pour organiser une action d'amélioration.
- définir les missions, clarifier les rôles et les responsabilités, formaliser quelques processus.

1- Gracien Marc-Hérol. « Le management de la qualité, la notion de qualité des produits », revue Management 3 décembre 2009, sur le site <http://production-management.over-blog.com/article-le-management-de-la-qualite-la-notion-de-qualite-des-produits-40486631.html>, consulté le 05/03/2010.

d- 2) De la qualité voulue à la qualité perçue : ¹

Pour fixer ses critères de qualité l'entreprise doit, au préalable, connaître la qualité voulue par le consommateur. L'entreprise une fois son effort productif fini constate la qualité obtenue.

Enfin, la confrontation du produit avec le client détermine la qualité perçue.

Evidemment l'entreprise doit s'efforcer de réduire l'écart entre la qualité attendue et la qualité perçue.

Pour chaque production on peut déterminer une qualité absolue, fruit de l'utilisation optimale des techniques. On peut trouver des concepts de qualité objective, opposable au concept de qualité subjective ou perçue.

d-3) L'intégration dans l'entreprise : ²

La qualité est un concept concret que l'entreprise peut tout à fait intégrer à tous les rouages de son organisation :

d-3-1) Au niveau de ses produits ou services :

La qualité est primordiale car le produit est l'interface qui relie l'entreprise à ses clients ou à ses prescripteurs.

Les gains apportés s'expriment en termes d'image de marque, de fidélisation, et en termes de coût de traitement des incidents, des réclamations.

d-3-2) Au niveau des services associés :

Aujourd'hui un produit, un service ne se vend plus seul, il est accompagné de services associés tels que garantie, service après vente, remboursement, informations.

1- cours pour BTS immobilier, « la démarche qualité dans les entreprises », 11 mars 2006, sur le site www.cultureco.com/.../la_démarche_qualite_dans_les_entreprises, consulté le 18/02/2010.

2 idem.

d-3-3) Au niveau de sa communication :

La qualité du relationnel instauré entre l'entreprise et ses partenaires internes (associés, salariés) et externes (banques, investisseurs, clients, prospects...) détermine le degré de confiance et donc l'image de l'entreprise.

d-3-4) Au niveau de sa production :

L'intégration d'une démarche qualité s'est imposée comme source d'économie en termes de coût et en termes de temps. La qualité du système de production évite les rebuts, les erreurs, les pertes de temps, le non-respect des délais.

Pour que cette démarche soit opérationnelle il est nécessaire que les entreprises fixent clairement les objectifs à atteindre.

Tous les partenaires doivent connaître le niveau d'exigence attendu. Les finalités à chaque fonction de l'entreprise doivent être précisées. Et en conséquence, chaque service est responsable du niveau de la qualité de son travail.

e) Les compétences nécessaires pour assurer une démarche qualité dans l'entreprise :¹

e-1) Les compétences internes :

La mise en place d'une démarche qualité est un projet d'entreprise global mobilisant l'ensemble du personnel et dont les compétences sont nécessaires.

Il faut définir une organisation qualité s'intégrant dans l'existant et s'articulant avec l'organisation existante.

1- Philippe mazereau, « bonnes pratiques pour une démarche qualité » : l'expérience du club qualité de la cci Rouen, Club Qualité de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Rouen, 2010, sur le site

https://mioga.minefi.gouv.fr/DB/public/controlegestion/doc/fonctions_connexes_au_CDG/la_demarche_qualite/Bonnes_pratiques_pour_une_demarche_qualite_-_Club_Qualite_de_la_Chambre_de_Commerce_et_d_Industrie_de_Rouen.pdf, consulté le 20/03/2010.

e-1-1) Le dirigeant :

La décision d'engager une démarche qualité est prise par le dirigeant. Elle se prend dans le cadre de la stratégie de développement de l'entreprise.

La forme écrite de l'engagement de la direction (lettre, charte, ...) n'est pas une simple démarche administrative, c'est un outil de management : c'est un élément de motivation et il se rend compte de la stratégie de l'entreprise.

Le dirigeant a pour mission de donner les moyens de conduire la démarche qualité, suivre l'avancement du plan d'action, soutenir et faire confiance au responsable qualité.

Ainsi le dirigeant doit planifier car comme pour tout projet d'investissement la démarche qualité doit faire l'objet d'une planification réaliste qui tienne compte de la taille et des moyens de l'entreprise.

Elle ne doit pas avoir pour seul objectif que l'entreprise obtienne la certification.

Le dirigeant doit désigner au sein du personnel un responsable qualité qui assurera la mise en œuvre de la démarche qualité dans l'entreprise : le dirigeant n'est pas forcément le mieux placé pour jouer ce rôle (manque de disponibilité, nature des rapports hiérarchique).

e -1-2) un responsable qualité :

Également conseiller qualité ou directeur qualité selon la taille de l'entreprise doit nécessairement être désigné afin de piloter les actions qualité mises en œuvre dans l'entreprise.

Selon l'importance de l'organisation il pourra être assisté d'une équipe : la cellule qualité (ou service qualité). Pour autant la mise en place de la démarche qualité ne doit pas reposer sur les seules épaules du responsable qualité et de son éventuelle équipe : il s'agit de l'affaire de tous.

➤ **Profil du responsable qualité :**

Le responsable qualité devra présenter les caractéristiques suivantes :

- Bien connaître le fonctionnement de l'entreprise (ancienneté minimum).

CHAPITRE III : LES COMPETENCES CLES ET L'AVANTAGE CONCURRENTIEL : LA QUALITE DU PRODUIT.

- Exercer des fonctions de responsabilité nécessitant des contacts avec l'ensemble du personnel.
- Avoir une bonne capacité de communication (écouter, suggérer, expliquer) et d'animation (organiser et mener des réunions).
- Faire preuve de pragmatisme et de bon sens.
- Avoir des talents d'organisateur.

Le responsable qualité ne pourra les mettre en œuvre avec efficacité que s'il dispose de temps dédié. Le travail doit être impérativement réorganisé de manière à libérer du temps pour le responsable jusqu'à l'obtention de la certification. Le suivi ultérieur demandera également une affectation de temps réservé à la qualité.

Un niveau minimum de connaissance est nécessaire pour la conduite d'une démarche qualité. Dans le cas où le responsable n'a pas de compétence sur le sujet il devra suivre une formation à la démarche qualité.

La formation doit apporter les outils pour conduire la démarche qualité. Elle ne doit pas être restreinte à la seule approche « techniques qualité », elle peut être ouverte à d'autres domaines gestion des ressources humaines, techniques d'animation.

e-1-3) Un comité qualité :¹

présidé par la direction, et composé du responsable qualité ainsi que des responsables de l'entreprise doit être créé afin de rendre compte des résultats en matière de qualité et d'impliquer l'ensemble de l'entreprise dans leur amélioration.

Le comité qualité doit être finement articulé avec le comité de direction, afin d'éviter que les seules décisions importantes soient prises dans les réunions du comité de direction. Chaque service ou bureau est responsable de la mise en œuvre des orientations qualité à son niveau.

1- Jean-François Pillou, « CMMI (Capacity Maturity Model Integrated) » revue Comment Ça Marche , 16 décembre 2004, dernière modification le 14 octobre 2008, sur le site www.commentcamarche.net/contents/qualite/cmmi.php3 -consulté le 17/02/2010.

CHAPITRE III : LES COMPETENCES CLES ET L'AVANTAGE CONCURRENTIEL : LA QUALITE DU PRODUIT.

Idéalement un correspondant qualité sera nommé au niveau de chacune de ces entités, en concertation avec le responsable qualité, afin de marquer une articulation forte avec le service qualité de l'entreprise.

e-2) Les compétences externes :

e-2-1) le consultant :

Le recours à l'appui d'un consultant peut être envisagé notamment lorsque les compétences internes ne sont pas suffisantes (disponibilité, maîtrise du sujet, ...).

Les apports du consultant reposent sur des bases techniques et méthodologiques :

- connaissance de la norme, du vocabulaire.
- expériences (qualité, métier).
- rôle de «coach ».
- animateur de travail, de groupe.
- regard extérieur.

Le consultant a pour mission de :

- Définir une mission dans le cadre d'un partenariat avec des objectifs précis, des délais et un cahier des charges définis par l'entreprise. Généralement trois types de missions sont demandés à un consultant.
- diagnostic préalable fondamental : mesure des écarts entre les exigences de la norme et l'existant. Il doit impérativement fournir à l'entreprise les éléments du plan d'action à mettre en œuvre.
- soutien à l'action responsable qualité
- audit à blanc : état des lieux et évaluation du système mis en place, préparation à l'audit de certification.

f) La qualité du produit : source d'avantage concurrentiel :

Un produit peut apporter à une entreprise un avantage concurrentiel sur les autres firmes pour plusieurs raisons :

CHAPITRE III : LES COMPETENCES CLES ET L'AVANTAGE CONCURRENTIEL : LA QUALITE DU PRODUIT.

- Produit de qualité.
- produit porteur d'une innovation de produit radicale.
- produit jouissant d'une notoriété exceptionnelle.
- produit correspondant parfaitement aux attentes des consommateurs.

Cette compétence clés est devenue un aspect essentiel dans la production des entreprises. La logique de qualité s'est développée avec l'ouverture de l'économie qui a accentué et transformé la demande des consommateurs.

La qualité désigne l'aptitude de l'entreprise à faire apprécier son produit auprès de sa clientèle, La satisfaction que devrait apporter la qualité du produit devrait augmenter la fidélité du client et concéder à l'entreprise un avantage concurrentiel sur ses concurrents.

La différenciation de ses produits par la qualité est source d'avantage compétitif pour l'entreprise, qui privilégiera une stratégie par la qualité à une guerre des prix ruineuse.

La mise en place d'une démarche qualité au sein de l'entreprise quelle soit au niveau du produit ou de l'organisation engendre de nombreuses modifications au sein de l'entreprise. On peut donc s'interroger sur la nature de ses modifications subie par l'entreprise ?

Dans une première partie nous montrerons que la qualité est une source d'avantage de compétitivité structurelle pour l'entreprise. Puis dans une deuxième partie nous montrerons que la mise en place d'une démarche qualité nécessite un management de qualité.

f-1) La qualité : une source d'avantage compétitif structurel :

f-1-1) Le concept de qualité remet en cause le modèle Taylorien :

L'objectif principal du modèle Taylorien était l'augmentation de la productivité. La qualité était intégrée par le contrôleur qui contrôle en début et fin de chaîne vérifiant ainsi la production.

Chez Taylor il n'y a pas de démarche de qualité, mais une procédure d'identification des défauts.

CHAPITRE III : LES COMPETENCES CLES ET L'AVANTAGE CONCURRENTIEL : LA QUALITE DU PRODUIT.

Le concept de qualité est apparu lors du passage d'une production de masse à une consommation de masse et c'est traduit par la certification. La certification et la mise en place de normes comme la norme ISO 9000 est un ensemble de règles qui visent à stabiliser le système de production de masse d'une entreprise de façon à assurer une qualité égale aux produits. Cette norme permet la rupture avec deux principes clés du taylorisme :

Les travailleurs ne sont pas isolés les uns des autres et la division du travail tend à s'estomper. Les échanges formels et informels entre les travailleurs y sont favorisés.

f-1-2) La certification une première étape vers la mise en place d'une démarche qualité :

La différence des produits et des services passe actuellement par une volonté d'afficher une assurance qualité aux yeux des clients. Ces « assurances qualité » coûtent chères, prennent beaucoup de temps mais représentent une arme concurrentielle.

Certaines entreprises sont aujourd'hui certifiées selon la norme ISO 9000. En s'impliquant dans cette démarche, toutes ont voulu faire reconnaître par un organisme accrédité leur capacité à gérer la qualité dans leur entreprise. Créées en 1987 les normes ISO (International For Standardization) servent de référentiels pour cette certification des systèmes de qualité.

Ces organismes certificateurs ont pour rôle de contrôler la conformité des systèmes mis en place par rapport aux normes. Ils procèdent également à des audits de suivi des systèmes et de renouvellement des certificats selon les programmes établi avec les entreprises.

La certification donne aux clients l'assurance que les produits sont d'une qualité et d'une sécurité irréprochables.

Elle permet d'attester que les produits sont conformes à un ensemble de spécificités techniques contenues dans une norme qui peut se résumer en 4 S : Sécurité, Santé, Service, Satisfaction. Si les produits de l'entreprise répondent à ses critères, elle peut alors apposer sur ses produits une marque.

La certification prouve donc la capacité de l'entreprise à s'auto- améliorer et à maîtriser ses dysfonctionnements. Elle constitue donc une première étape vers la mise en place d'une démarche de qualité totale.

f-2) Le management de la qualité :

D'après les normes ISO, le management de la qualité est défini comme un terme générique pour l'ensemble des activités de la fonction générale de management qui déterminent la politique de qualité, les objectifs et les responsabilités et les mettre en œuvre par des moyens divers.

Le management de la qualité (QM) relève des compétences de la direction et doit être intégré dans la conduite de l'entreprise. La qualité doit être considérée en interaction avec les facteurs «coûts» et «temps».

Les moyens utilisés dans le management de la qualité recouvrent tout ce que l'entreprise doit faire, au plan opérationnel, pour mettre en œuvre la politique qualité et atteindre les objectifs internes et externes en termes de qualité.

f-2-1) Les principales composantes du management de la qualité : ¹

f-2-1-1) la maîtrise de la qualité :

La maîtrise de la qualité est l'ensemble des techniques et activités à caractère opérationnel utilisées pour satisfaire les exigences.

Maîtriser la qualité, ce n'est autre chose que de définir et mettre en œuvre les dispositions nécessaires pour créer un produit ayant les caractéristiques voulues ; c'est maîtriser les activités qui concourent à la création du produit et leurs résultats ; c'est maîtriser le processus de création.

L'entreprise doit veiller à mémoriser, en permanence, son « vécu » de manière à enraciner le savoir faire et développer le professionnalisme.

Elle devra donc adopter une approche processus (entrée, sortie, interactions) pour maîtriser la qualité (processus technique ou administratif). Cela permet de bien identifier pour chaque opérateur et chaque service son produit, ses clients et ses fournisseurs.

1- Gracien Marc-Hérol. « Le management de la qualité, la notion de qualité des produits », revue Management 3 décembre 2009, sur le site <http://production-management.over-blog.com/article-le-management-de-la-qualite-la-notion-de-qualite-des-produits-40486631.html>, consulté le 05/03/2010.

CHAPITRE III : LES COMPETENCES CLES ET L'AVANTAGE CONCURRENTIEL : LA QUALITE DU PRODUIT.

La maîtrise de la qualité est d'ordre technique et méthodologique. Ce n'est pas une activité séparée qui se superposerait à l'activité créatrice de l'entreprise, mais une manière efficace d'exercer l'activité créatrice. Elle permet d'éviter toute déviation indésirable de la qualité planifiée du produit ou service fourni.

William Edwards Deming, connu pour avoir introduit la maîtrise statistique de la qualité au sein de l'appareil militaire des Etats-Unis et des industries japonaises, et auteur de nombreux livres sur la maîtrise de la qualité, divise la maîtrise de la qualité en quatre activités à travers le cycle PDCA (Plan, Do, Check, Act) encore appelé « roue de Deming ».

Le cycle PDCA de Deming s'applique à toutes les situations et à tous les domaines où la maîtrise de la qualité est souhaitée. Il s'agit d'un modèle universel qui couvre toutes les activités relatives à la maîtrise de la qualité, ainsi qu'à l'assurance de la qualité et à l'amélioration de la qualité. Il est nommé modèle PDCA, afin de désigner les quatre temps suivants :

➤ **Plan (Planifier) :**

Planifier et préparer le travail à effectuer. Etablir les objectifs, définir les tâches à exécuter.

➤ **Do (Mettre en place) :**

Faire, réaliser, exécuter les tâches prévues. Il peut être intéressant de limiter l'ampleur et la portée des tâches à exécuter afin de disposer d'un meilleur contrôle (processus répétitif).

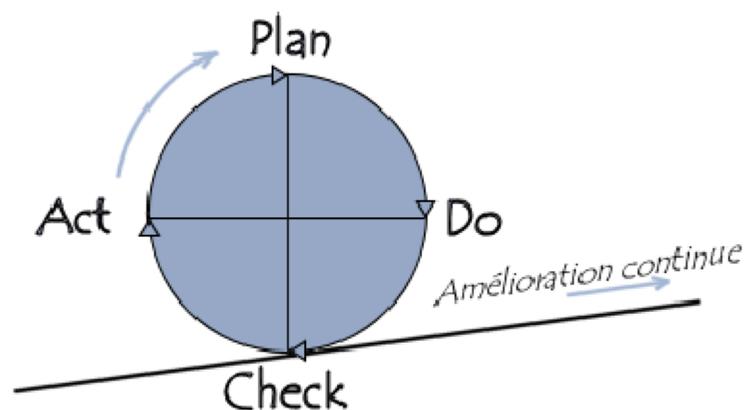
➤ **Check (Contrôler) :**

Cette phase consiste à vérifier l'atteinte des objectifs fixés, Vérifier que les actions mises en place sont efficaces et atteignent l'objectif défini. (Contrôler que le travail (Do) correspond bien à ce qui était prévu (Plan).

➤ **Act (Agir) :**

Corriger, ajuster, rechercher des points d'améliorations, prendre les décisions qui s'imposent. Identifier les causes des dérives entre le réalisé et l'attendu. Identifier les nouveaux points d'intervention, redéfinir les processus si nécessaire.

Figure 6 : la roue de Deming



Source: Jean-François Pillou, « CMMI (Capacity Maturity Model Integrated) » revue Comment Ça Marche , 16 décembre 2004, dernière modification le 14 octobre 2008, sur le site www.commentcamarche.net/contents/qualite/cmmi.php3 - consulté le 17/02/2010.

f-2-1-2) l'assurance de la qualité :

L'assurance de la qualité est l'ensemble des « activités préétablies et systématiques mises en œuvre dans le cadre du système qualité et démontrées en tant que besoin, pour donner la confiance appropriée en ce qu'une entité (service, produit, processus, activités ou organisation) satisfera aux exigences en matière de qualité ».

On appelle aussi assurance qualité la garantie du maintien d'un certain niveau de qualité, fonction des objectifs visés. Elle se décline ainsi sous la forme d'un référentiel documentaire formalisant les méthodes mises en œuvre à cet effet.

CHAPITRE III : LES COMPETENCES CLES ET L'AVANTAGE CONCURRENTIEL : LA QUALITE DU PRODUIT.

L'assurance qualité a ainsi pour but de rassurer le client sur la qualité de la prestation de l'entreprise. Elle se décline sous la forme d'un document écrit, appelé manuel d'assurance qualité, récapitulant l'ensemble de la politique qualité de l'entreprise.

La certification ou accréditation est ainsi une reconnaissance écrite, d'un tiers indépendant, de la conformité d'un produit ou d'un système à un niveau de qualité. La certification se fait généralement par rapport à une norme, préférentiellement internationale.

Depuis quelques années la qualité adresse également les problèmes réglementaires de sécurité, d'hygiène ou de protection de l'environnement, c'est la raison pour laquelle de nombreuses certifications spécifiques ont vu le jour.

En termes d'objectifs, l'utilisateur veut avoir l'assurance de la qualité, c'est-à-dire la confiance appropriée en ce que la qualité voulue sera obtenue ; l'entreprise doit acquérir elle-même cette confiance et en procurer les fondements à l'utilisateur.

L'assurance de la qualité vient en complément à la maîtrise de la qualité pour donner confiance au client, lui garantir que la qualité qu'il est en droit d'attendre, sera effectivement celle qui lui sera fournie. Elle a aussi comme fonction interne, de rassurer la direction et les actionnaires sur la démarche qualité mise en place.

L'instrument essentiel de l'assurance de la qualité est l'audit qualité. Celui-ci, fait par une personne indépendante au service, est une comparaison entre ce que l'on doit faire (ce qui est écrit) et ce que l'on fait réellement. En cas de différence notoire, soit on doit revoir la façon de procéder si la qualité n'est pas présente, soit modifier ce qui est écrit pour transcrire les modifications apparues dans le nouveau processus. L'audit interne est organisé par l'entreprise, l'audit externe par le client ou par un organisme certificateur, c'est-à-dire un organisme habilité à délivrer des certifications de conformité à un référentiel précis telles que les Normes ISO 9000.

f-2-1-3) l'amélioration permanente de la qualité :

L'un des principes de base de la qualité est la prévention et l'amélioration permanente. Cela signifie que la qualité est un projet sans fin dont le but est de prendre en compte les dysfonctionnements le plus en amont possible.

L'ISO 9000-2000 définit l'amélioration de la qualité comme « la partie du management de la qualité axée sur l'accroissement de la capacité à satisfaire aux exigences pour la qualité ».

Une amélioration de la qualité sous entend une maîtrise préalable de la qualité. Pour aboutir à cette amélioration, il faut auparavant mesurer la satisfaction des clients. L'objectif est de connaître la satisfaction du client afin de mieux le servir. A chaque interface entre le client et les services de l'entreprise, il existe une perte d'information due à des non-dits ou des incompréhensions.

De façon plus large, on parle du concept d'amélioration continue de la qualité (ACQ) qui est, pour une entreprise, l'engagement d'améliorer constamment ses opérations, ses processus et ses activités en vue de satisfaire les besoins de ses clients, d'une manière efficace, régulière et rentable.

L'amélioration de la qualité de ses fournitures et prestations, acquise par une meilleure maîtrise des processus, est un facteur essentiel de rentabilité et de compétitivité. Car, cette amélioration de la qualité permet, de gagner des parts de marché, grâce à une meilleure qualité et à des prix plus faibles.

f-2-2) Les huit principes du management de la qualité : ¹

Les huit principes définis par l'ISO pour le management de la qualité font partie de la norme ISO 9004 et constituent la base de toute cette série de normes.

1-Jean-François Pillou, « CMMI (Capacity Maturity Model Integrated) » revue Comment Ça Marche , 16 décembre 2004, dernière modification le 14 octobre 2008, sur le site www.commentcamarche.net/contents/qualite/cmmi.php3 - consulté le 17/02/2010.

f-2-2-1) Organisme à l'écoute du client (Customer focus) :

Les organismes dépendent de leurs clients, il convient donc qu'ils comprennent leurs besoins présents et futurs, qu'ils répondent aux exigences des clients et qu'ils s'efforcent de dépasser leurs attentes.

L'objectif est de considérer le client non seulement comme un consommateur mais surtout comme utilisateur des produits ou services réalisés par l'organisation et de s'assurer de l'adéquation avec les objectifs de l'entreprise.

Il s'agit donc de mettre en œuvre un mécanisme d'écoute client pour avoir une meilleure vision des besoins et des attentes du bénéficiaire, afin d'être toujours en mesure d'y répondre au mieux.

Par ailleurs, il est également conseillé de faire en sorte d'évaluer régulièrement le niveau de satisfaction du client afin d'être en mesure de détecter au plus tôt les opportunités ou les risques.

f-2-2-2) Leadership :

Les dirigeants de l'organisation définissent de manière cohérente une finalité et les orientations de l'organisme.

Il serait souhaitable qu'ils créent et maintiennent l'environnement interne nécessaire pour que le personnel se sente pleinement impliqué dans la réalisation des objectifs de l'organisme.

L'objectif de ce principe est de faire en sorte de prendre en compte les besoins de toutes les parties prenantes pour définir et formaliser une vision prospective claire de l'organisation en définissant des objectifs motivants.

Il s'agit de créer des valeurs partagées par tous afin de remplacer les craintes éventuelles par une relation de confiance.

f-2-2-3) Implication du personnel (Involvement of people):

Le personnel à tous les niveaux constitue l'essence même d'une entreprise et leur implication permet de mettre leurs compétences au service de l'entreprise et assurer une bonne démarche qualité.

Il s'agit de faire comprendre à tous les personnels de l'organisme leur rôle et leur importance dans l'organisation et de fixer avec eux des objectifs motivants tout en les responsabilisant.

Il est notamment important de faire régulièrement un bilan de compétence et de proposer un plan de formation afin de faire évoluer chacun dans son métier.

A l'inverse, il peut être utile de proposer aux employés de faire un retour à leur supérieur sur leur manière de manager et sur leur relation de travail. Dans un tel contexte, chaque personnel sera ainsi plus enclin à améliorer ses compétences sur la base de buts personnels à atteindre et donc à échanger avec les autres ses expériences et ses connaissances.

f-2-2-4) Approche processus (Process approach) :

Un résultat escompté est atteint plus efficacement lorsque les actions et les ressources correspondantes sont gérées comme des processus.

Il s'agit donc d'identifier clairement, en tant que processus, les activités nécessaires permettant d'aboutir à un résultat et de nommer un responsable pour chacune d'entre-elles. L'identification des activités peut être avantageusement réalisée avec les acteurs concernés. Sur cette base, il sera possible de mesurer la performance de chaque processus et d'analyser la manière de laquelle il peut être amélioré afin de mieux répondre aux objectifs stratégiques de l'entreprise.

f-2-2-5) Management par approche système (System approach to Management) :

Identifier, comprendre et gérer un système de processus interdépendants pour un objectif donné permet d'améliorer l'efficacité et l'efficience de l'organisation.

L'idée de ce principe est de considérer que le fait de structurer et de documenter clairement les actions concourant aux objectifs de l'organisation permet d'améliorer l'efficacité et l'efficience.

CHAPITRE III : LES COMPETENCES CLES ET L'AVANTAGE CONCURRENTIEL : LA QUALITE DU PRODUIT.

Pour ce faire, il est nécessaire d'identifier dans un premier temps les dépendances existantes afin de réduire les conflits interprocessus et la duplication des activités. Ceci devant conduire à la formalisation d'un système de management par la qualité clairement documenté. Une formation ou une information des acteurs nécessaires pourra être nécessaire afin de s'assurer que chacun s'approprie la démarche.

f-2-2-6) Amélioration continue (Continual improvement) :

L'amélioration continue devrait être un objectif permanent de l'organisation.

Il s'agit donc de mettre sous contrôle les différents processus, puis, de façon cyclique, d'analyser leurs performances, de faire des propositions d'amélioration et de les mettre en œuvre. Cela peut notamment se faire par le biais d'une revue régulière avec les responsables et avec des audits interne ou externes. Il est important en particulier de savoir repérer les améliorations et de les faire connaître auprès de tous. L'amélioration constante est une mission de l'entreprise.

f-2-2-7) Approche factuelle pour la prise de décision (Factual approach to decision making) :

Les décisions efficaces sont basées sur l'analyse de données et d'informations tangibles. Ce principe consiste ainsi à prendre des décisions sur la base d'une analyse factuelle de l'information, corroborée par l'expérience et l'intuition. Selon cette approche, il sera plus facile a posteriori d'argumenter sur le bien fondé d'une décision en faisant référence à des documents rendus accessibles. Cela permet notamment de donner les moyens à l'ensemble des parties prenantes de comprendre la manière dont les décisions sont prises.

f-2-2-8) Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs (Mutually beneficial supplier relationships) :

Une organisation et ses fournisseurs sont interdépendants et une relation mutuellement bénéfique améliore leur capacité à créer de la valeur.

CHAPITRE III : LES COMPETENCES CLES ET L'AVANTAGE CONCURRENTIEL : LA QUALITE DU PRODUIT.

Les relations avec les fournisseurs doivent ainsi être pensées de manière à concilier des victoires faciles à court terme avec des considérations plus prospectives. Pour ceci, il est nécessaire de comprendre les intérêts des partenaires, de définir clairement dans un contrat leurs obligations et d'évaluer régulièrement leurs performances.

Un tel principe permet lorsqu'il est correctement appliqué d'améliorer les relations avec les fournisseurs, notamment le temps de réponse et donc le coût global.

g) De la qualité vers la qualité totale :

g-1) Historique de la qualité totale :

C'est au Japon en 1949 que naissent les concepts connus sous les noms actuels de Total Quality Management.

Après la défaite de la Seconde Guerre mondiale, de nombreux ouvriers nippons se mettent en grève à la suite des cessations de paiement des entreprises auxquelles les banques ne prêtent de l'argent que sous la condition sine qua non de l'embauche zéro. Le Japon, déjà menacé par la famine, est très sensibilisé aux gaspillages et développe un souci croissant d'économie à une époque où les systèmes de détection de défauts n'existent pas. Quand les soldats américains viennent occuper le territoire nippon comme poste stratégique lors de la guerre de Corée, M. Toyoda fondateur de la désormais célèbre société Toyota y voit un marché potentiel de besoins auxquels il peut subvenir.

Il demande alors à l'un de ses ingénieurs Mr Taiichi Ohno de mettre en place un modèle différent du fordisme (en vigueur à l'époque) et adapté aux contraintes socio-économiques de l'époque.

Ce dernier créera un mode d'organisation appelé Ohnisme dont un des principes fondamentaux est la minimisation des pertes par une qualité absolue. Ce modèle aujourd'hui a fait ses preuves sous le nom plus répandu de toyotisme.

g-2) Définition de la qualité totale :¹

Actuellement les entreprises vont plus loin et développent plutôt le concept de « qualité totale » d'un produit. La Qualité Totale est une démarche de gestion de la qualité dont l'objectif est l'obtention d'une très large mobilisation et implication de toute l'entreprise pour parvenir à une qualité parfaite en réduisant au maximum les gaspillages et en améliorant en permanence les éléments de sorties (out puts).

Le TQM (Total Quality Management) est une base structurée pour la gestion de l'entreprise visant à réduire les coûts et à accélérer les processus parallèlement à l'amélioration de la qualité.

C'est un style de management par la qualité totale c'est la manière dont une organisation est gérée pour conduire à l'excellence opérationnelle sur la base de concepts fondamentaux, tels que l'éthique, la recherche de la qualité, le développement et l'implication du personnel.

C'est une vision du management qui s'intègre complètement dans l'organisation et il a pour objectifs d'améliorer les performances de l'entreprise en réduisant les coûts inutiles grâce à une meilleure relation avec les clients et les fournisseurs. Cette méthode accompagne aussi la certification.

Le concept de qualité totale est devenu un état d'esprit à acquérir et à développer dans l'entreprise par les dirigeants pour que le client puisse être entièrement satisfait. La mise en place d'une démarche de qualité totale concerne donc toutes les activités de l'entreprise, depuis l'identification des besoins des clients jusqu'à l'après vente.

Il y a 3 points importants dans la qualité totale :

- Il faut que le produit ou le service satisfasse tous les besoins de tous les utilisateurs.
- Elle doit être le résultat de l'action de tous les services de l'entreprise c'est à dire le marketing, le service d'études, des méthodes, des achats, des approvisionnements, de fabrication et de production, le service commercial, les services annexes à la vente, les administratifs et les financiers.

1- Jean Marie Messier, « la gestion de la qualité : a la recherche de la qualité totale », revue management 2, 7 février 2010, sur le site <http://campusaniort.over-blog.com/article-la-qualite-totale-l-essentiel-44458173.html>, consulté le 20/03/2010.

CHAPITRE III : LES COMPETENCES CLES ET L'AVANTAGE CONCURRENTIEL : LA QUALITE DU PRODUIT.

➤ Elle tend vers l'absence totale de défauts c'est à dire la notion du 5 zéro olympique. On recherche à lutter contre les coûts cachés.

g-3) Les objectifs de la qualité totale : ¹

La qualité totale essaye d'arriver à l'excellence en se donnant des objectifs, dont les **5 zéros** (zéro défaut, zéro délai, zéro stock, zéro panne, zéro papier,).

Figure 7 : les objectifs de la qualité totale : les cinq zéros



Source : Rocardier, cours sur la qualité, le 23/03/2010, sur le site www.rocdacier.com/pdf.n.76/cours-sur-la-qualite-.pdf consulté le 25/03/2010.

g-3-1) Zéro défaut s:

Mise en place d'actions de formation pour améliorer la performance et la motivation des opérateurs. Faire un produit ou service bien – fait du premier coup, Généralisation des contrôles de qualité.

1- Thomas Lugagne, cours de terminale (sciences et technologies de la gestion), « management des organisations : le processus et le diagnostic stratégique, Chapitre l'avantage concurrentiel, Partie 8.

g-3-2) Zéro délais :

Les produits sont fabriqués et livrés au bon moment. Mise en place d'une gestion des flux de production performante qui élimine les temps morts des opérateurs c'est-à-dire supprimer les attentes.

g-3-3) Zéro stocks :

Mise en place d'une gestion de stock en « juste à temps ».

g 3-4) Zéro papiers :

Généralisation des rapports à travers la messagerie interne sans nécessité d'impression et de paperasserie inutile, autrement dit simplifier les procédures administratives. Grace aux moyens informatiques, meilleure gestion de ce critère.

g 3-5) Zéro pannes :

Mise en place d'un processus de fabrication fiable et système de maintenance performant. Formation des opérateurs de façon à ce qu'ils aient une utilisation optimale du matériel.

De nos jours, on pourrait rajouter aussi,

g 3-6) Zéro déchets :

Éviter de produire avec trop de chutes, ce qui est inutile et dangereux.

g 3-7) Zéro nuisances :

Absence de rejets de fumées, copeaux, pollution, pendant la fabrication et pendant l'utilisation du produit.

La qualité totale est donc la recherche du progrès dans l'ensemble des systèmes qui composent l'entreprise, qu'il s'agisse du management et des techniques de gestion, des technologies, de l'organisation et des conditions de travail.

h) La qualité totale, facteur déterminant pour sauvegarder l'avantage concurrentiel :

La pression de la concurrence oblige les entreprises à rechercher une amélioration de la qualité de leurs produits, à éliminer toutes les imperfections génératrices de rebuts, réclamations, défauts.

Traditionnellement, la compétitivité des entreprises s'appuyait sur la maîtrise des coûts et la recherche d'un prix peu élevé, sur le respect des délais et la qualité du produit lui-même. La démarche actuelle se veut plus globale : on parlera de qualité totale.

Cette adaptation permanente des produits aux attentes des clients et à leur évolution, par la maîtrise de toutes les activités de l'entreprise permet de sauvegarder l'avantage concurrentiel de l'entreprise car elle augmente la satisfaction, et donc la fidélité du client.

Conclusion :

En définitive, si nous avons insisté sur l'importance des compétences de l'entreprise qui lui permettant de se singulariser, il convient néanmoins de ne pas faire l'impasse sur l'analyse externe. L'évaluation des compétences clés de l'entreprise doit s'effectuer dans le cadre du contexte concurrentiel. En effet, les capacités des entreprises et la valeur perçue par le client évoluent en permanence. En conséquence, une compétence n'est clés que si, d'une part, elle correspond à une attente du secteur qui est prêt à la valoriser et si, d'autre part, elle peut constituer un avantage concurrentiel certain et durable.

La maîtrise des technologies, du système d'information, la capacité à innover, la veille stratégique permettent à l'entreprise à affronter ses concurrents de façon efficace.

Ainsi la qualité désigne l'aptitude de l'entreprise à faire apprécier son produit auprès de sa clientèle. C'est pour cette raison qu'elle est devenue une nécessité dans la production des entreprises. La logique de qualité s'est développée avec le nouvel environnement qui a transformé les demandes des clients.

Aussi La certification permet de mettre en place une démarche qualité ainsi que le concept de qualité totale.

Après cela, nous entamerons le dernier chapitre qui représente notre cas pratique et qui nous permettra de tester sur le terrain ce que nous avons abordé dans la partie théorique.

CHAPITRE IV :

ETUDE DE CAS

PRATIQUE :

LA SOCIETE

LES GRANDS MOULINS

DU DAHRA

MOSTAGANEM (GMD)

Introduction :

Dans le cas théorique, on a essayé de faire apparaître les différents types de compétences organisationnelles clés à savoir la maîtrise des technologies, la capacité d'innovation, la maîtrise du système d'information, la veille stratégique, et la qualité du produit tout en précisant l'importance de la qualité du produit dans la différenciation des entreprises et l'octroi de l'avantage concurrentiel.

Ainsi, on a découvert lors de la recherche théorique, l'origine de ces compétences organisationnelles qui se résume dans les compétences clés des individus.

C'est pour cette raison qu'on a essayé d'appliquer ce qu'on a abordé théoriquement sur une société agroalimentaire qui est Les Grands Moulins du Dahra Mostaganem pour savoir plus sur le terrain quelles sont les sources d'avantage concurrentiel, autrement dit pourquoi les compétences clés sont aussi bien maîtrisées par l'entreprise afin dépasser la concurrence.

A cet effet on s'est basé sur ce qui suit :

- Hypothèse d'existence de Certaines compétences organisationnelles (compétences clés) permettant à l'entreprise « Les Grands Moulins du Dahra Mostaganem » de se démarquer de ses concurrents.
- l'identification des compétences clés des individus.
- Savoir de quelle manière les compétences clés des individus constituent les fondements des compétences organisationnelles clés et créer par la suite l'avantage concurrentiel.

En dernier lieu, on a essayé d'utiliser une enquête à l'aide des entretiens directs avec quelques responsables de la « GMD » par l'élaboration d'un questionnaire pour chaque entretien.

I. Présentation de l'entreprise :

L'entreprise « Grands Moulins du Dahra Mosta » fut fondée par son PDG Mr Metidji Hocine en lui donnant le caractère d'entreprise unipersonnelle a responsabilité limitée (EURL) pour devenir le 16 octobre 2008 une société par actions (SPA) avec un capital social de 3 959 660 000 DA.

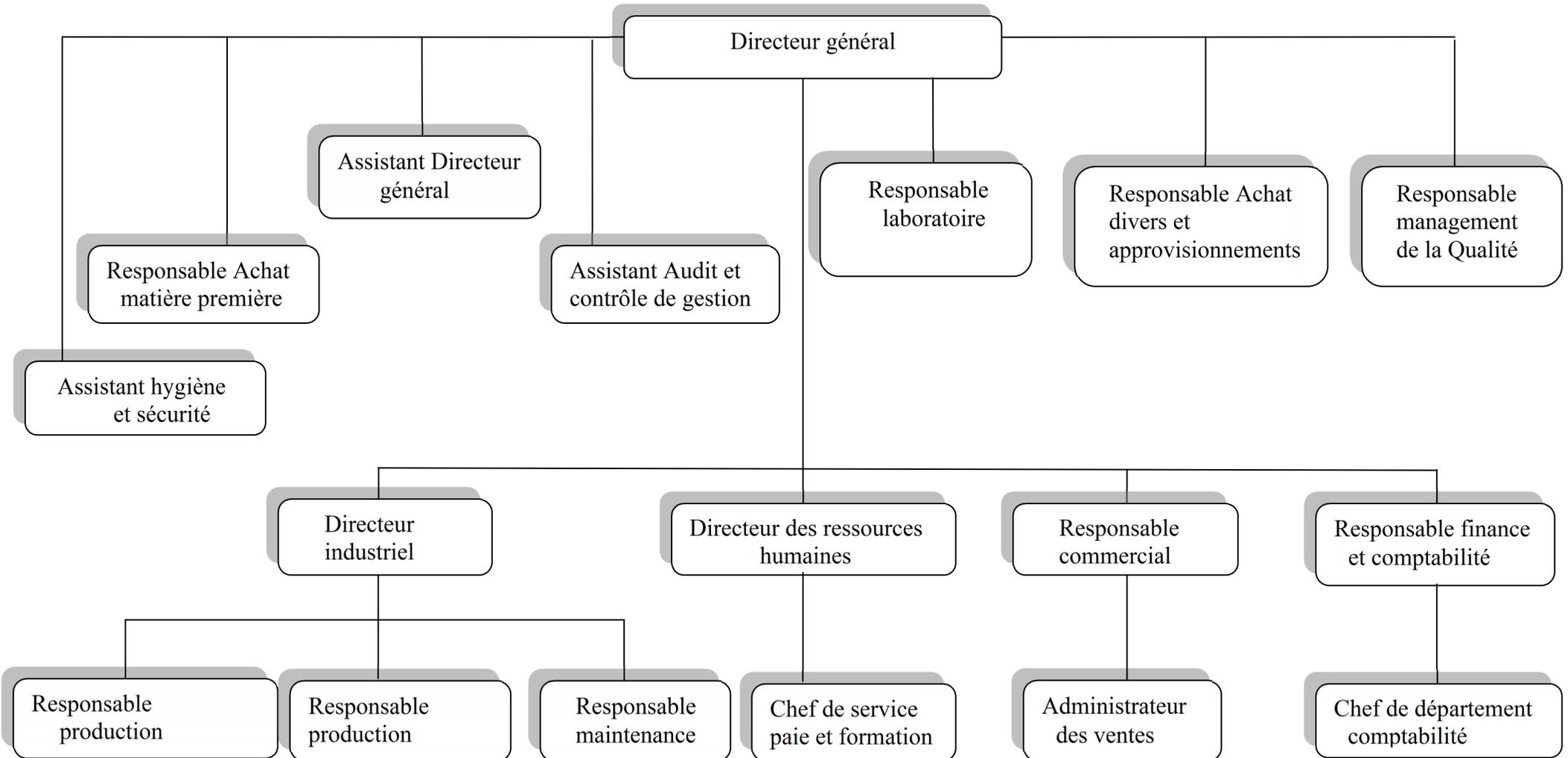
Situé dans l'Ouest Algérien, dans la région de Mostaganem, les Grands Moulins du Dahra constitue l'une des plus importantes filiales du groupe et représente aujourd'hui l'un des pôles les plus importants de l'industrie agro-alimentaire en Algérie, dotée d'un potentiel de production très importants, elle couvre le marché de l'Ouest Algérien et constitue le fleuron de l'industrie agroalimentaire dans cette région.

L'entreprise a pour mission :

- La transformation des blés durs et tendres.
- La commercialisation la livraison de ses produits (farine, semoule, couscous, son).

II. Organigramme l'entreprise « Grands Moulins du Dahra Mosta »

Figure 8 : Organigramme l'entreprise « Grands Moulins du Dahra Mosta »



Sour:

III. Fiche technique de la GMD :

Tableau 4 : Potentiel de l'entreprise « Les Grands Moulins du Dahra Mosta ».

Potentiel	Nombre
semoulerie.	1
minoterie.	2
Couscousserie.	1

Source : bulletin d'information interne « MOULINS DAHRA INFOS ».

A la lecture de ce tableau, l'investissement productif de l'entreprise « Les Grands Moulins du Dahra Mosta » se compose de :

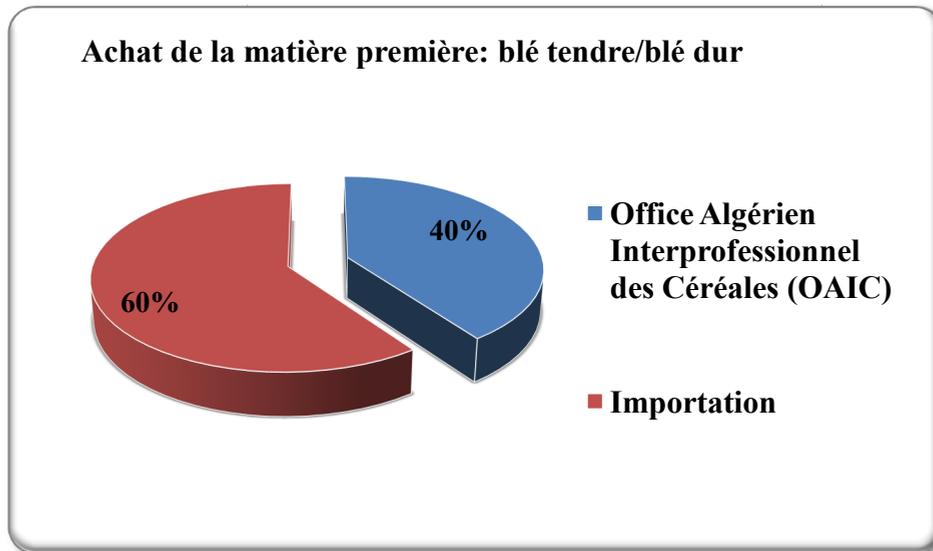
- une semoulerie pour la production de la semoule.
- deux minoteries pour la production de la farine.
- Une couscousserie pour la production du couscous.

Tableau 5 : Achat de la matière première.

Source d'achat	Pourcentage d'achat de la matière première
Office Algérien Interprofessionnel des Céréales (OAIC)	40%
Importation (France, Italie, Canada, Allemagne).	60%
Total	100%

Source : responsable achat matière première de la « GMD ».

Graphique 1 : Achat de la matière première :(blé tendre/blé dur).



D'après les résultats issus du tableau et graphique ci-dessus, nous remarquons que 40% des achats des blés de la « GMD » sont effectués par l' Office Algérien Interprofessionnel des Céréales (OAIC) qui demeure l'opérateur national chargé depuis l'indépendance d'organiser le marché des céréales et d'en assurer l'approvisionnement, et les 60% des approvisionnements sont auprès des fournisseurs internationaux pour les raisons suivantes :

- Manque dans la diversification des fournisseurs nationale.
- Insuffisance de la production locale.
- La qualité de la matière première importée.

A titre d'information, les principales sources d'approvisionnement peuvent se résumer comme suit :

- La France.
- Le Canada.
- L'Italie.
- L'Allemagne.

A travers les importations, la « GMD » recherche :

- A assurer la garantie et la qualité des blés achetés.
- A instaurer un climat de confiance entre les deux parties [acheteurs/fournisseurs].
- La disponibilité régulière de blé (surtout en cas de pénurie sur le marché national).

CHAPITRE IV : ETUDE DE CAS PRATIQUE : LA SOCIETE LES GRANDS MOULINS DU DAHRA MOSTAGANEM (GMD)

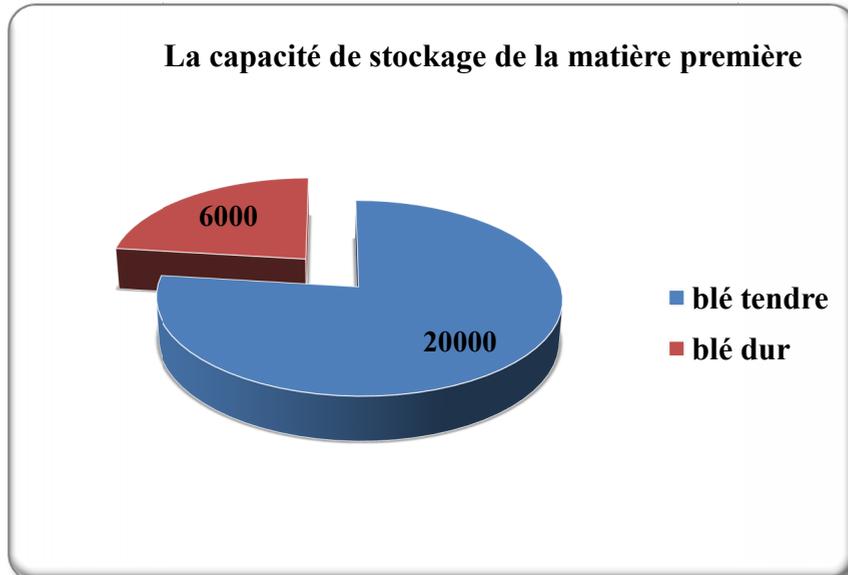
- A éviter l'interdépendance d'un seul fournisseur en appliquant la mise en concurrence pour un meilleur rapport qualité/prix et délais.

Tableau 6 : la capacité de stockage de la matière première.

Tonne	
Matière première	Quantité
Blé tendre	20000
Blé dur	6000
Total	26000

Source : bulletin d'information interne « MOULINS DAHRA INFOS ».

Graphique 2 : la capacité de stockage de la matière première



Les résultats affichés dans le tableau et le graphique nous indiquent que la capacité de stockage de la matière première a l'effet de répondre aux besoins de fabrication et par voie de conséquence satisfaire la clientèle est de 26000 tonnes répartis comme suit :

- 20000 tonnes réservées pour le blé tendre.
- 6000 tonnes réservées pour le blé dur.

CHAPITRE IV : ETUDE DE CAS PRATIQUE : LA SOCIETE LES GRANDS MOULINS DU DAHRA MOSTAGANEM (GMD)

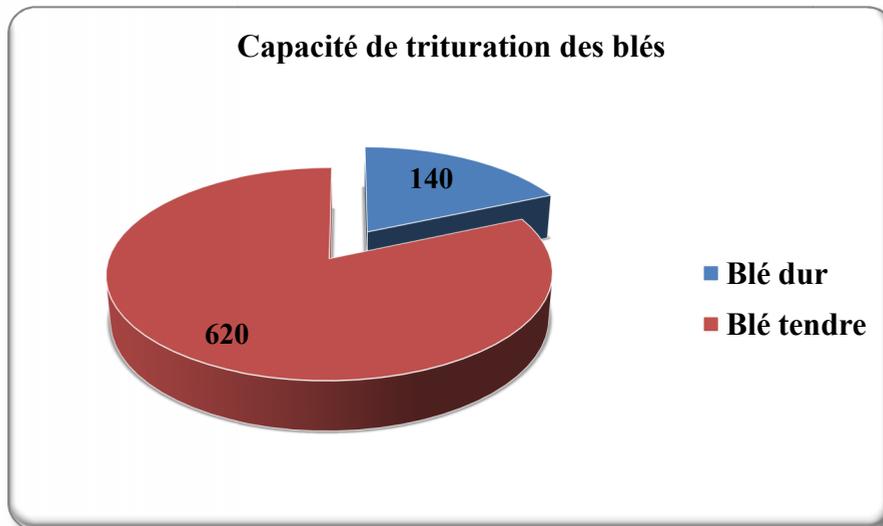
Ainsi pour répondre aux besoins de fonctionnement, l'entreprise dispose de 14 silos de stockage.

Tableau 7 : Capacité de trituration des blés

Tonne /jour	
Matière première	Quantité
Blé dur	140
Blé tendre	620
Total	760

Source : bulletin d'information interne « MOULINS DAHRA INFOS ».

Graphique 3 : Capacité de trituration des blés



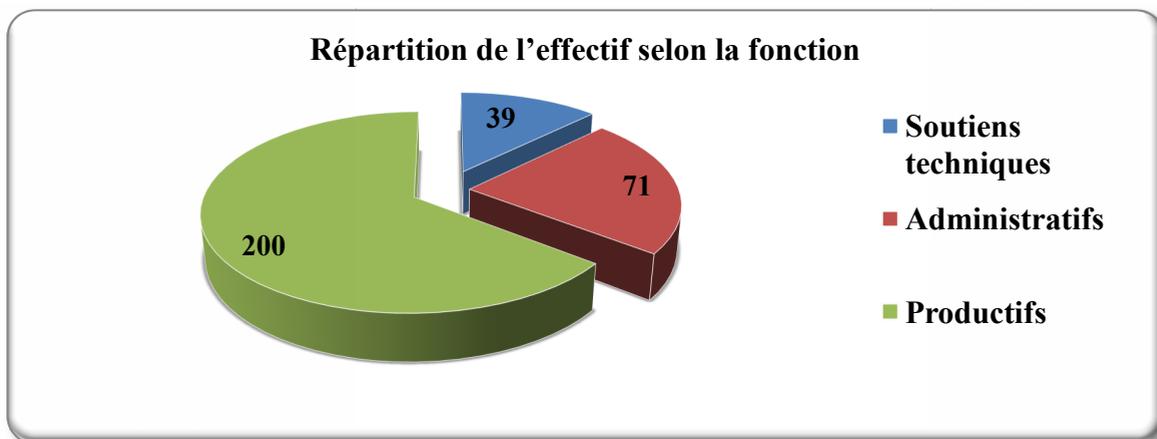
A la lecture des résultats affichés ci-dessus, nous constatons que la quantité triturée par les moulins du Dahra en matière de blé dur est de 140 tonnes /jour, et pour le blé tendre la capacité de trituration est de 620 tonnes /jour.

Tableau 8 : Répartition de l'effectif selon la fonction.

Catégories	Effectif
Soutiens techniques	39
Administratifs	71
Productifs	200
total	310

Source : bulletin d'information interne « MOULINS DAHRA INFOS ».

Graphique 4 : Répartition de l'effectif selon la fonction.



L'entreprise « Grands Moulins du Dahra (GMD) » joue un rôle prépondérant en matière d'emploi dans la wilaya de Mostaganem en employant aujourd'hui 310 agents dont :

- 39 soutiens techniques.
- 71 administratifs.
- 200 productifs.

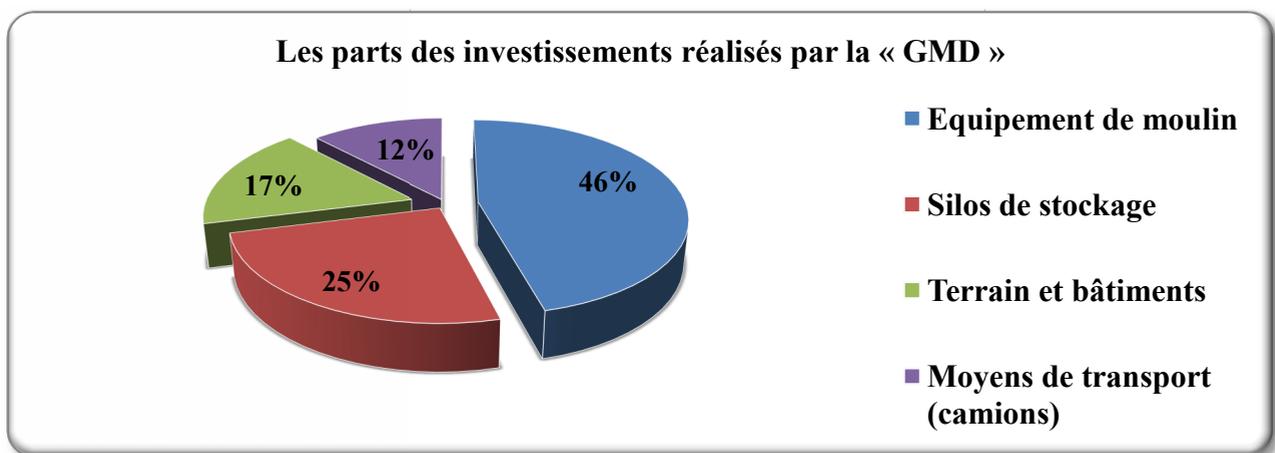
Ces personnes sont dirigées par un staff pluridisciplinaire, d'un dynamisme et d'une compétence avérés.

Tableau 9 : Les parts des investissements réalisés par la « GMD »

Les investissements	Les parts des investissements
Equipement de moulin	46%
Silos de stockage	25%
Terrain et bâtiments	17%
Moyens de transport (camions)	12%
Total	100%

Source : la direction générale de la « GMD »

Graphique 5 : Les parts des investissements réalisés par la « GMD »



Au cours de notre entretien avec le directeur général, nous avons voulu savoir quels sont les principaux investissements réalisés depuis le début de l'activité de l'entreprise. La nature des investissements réalisés est présentée dans le graphique ci-dessus.

D'après les résultats du tableau et le graphique, nous constatons que les parts des investissements sont par ordre d'importance : les moulins (46%), les silos de stockage (25%), le terrain et les bâtiments d'exploitation (17%) et enfin les moyens de transport (12%).

D'après les informations collectées, nous notons que le montant des investissements dépend de plusieurs critères, à savoir : l'activité de l'entreprise (semoulerie, minoterie, fabrication de couscous), la capacité des infrastructures de stockage et de production...etc. ce montant varie de 20 millions de DA à 3 milliards de DA.

CHAPITRE IV : ETUDE DE CAS PRATIQUE : LA SOCIETE LES GRANDS MOULINS DU DAHRA MOSTAGANEM (GMD)

Par ailleurs, il semble important de préciser que l'entreprise « Les Grands Moulins du Dahra Mosta » projette de procéder à l'extension de son activité en envisageant des investissements prévisionnels dans différentes activités, parmi lesquels on distingue ce qui suit :

Flotte de transport, moyens de déchargement de navire, ligne de pâtes alimentaires.

IV. Les produits de la GMD:

La SPA Grands Moulins Du Dahra Mosta fournit des produits « bio » exemptent de tout additif et qui répondent aux normes ISO 9001-2000 et à la norme légale algérienne "Journal Officiel - 1996".

1) Les farines :

Les farines sont issues de la mouture des grains de blé tendre. Celles produites par les Grands Moulins du Dahra sont douées d'une qualité extrêmement saine, reflétant l'attention continue et la surveillance méticuleuse, déployées au cours de leur production. Ces farines sont "bio", exemptes de tout additif. On dénote une qualité des produits extrêmement saine.

a) Les farines des blés tenders:

- Farine supérieure: (pour les ménagères).
- Farine panifiable : (pour les boulangers).

b) Les farines spéciales:

- Farine améliorée.
- Farine pour gateaux.
- Farine pour pain complet.
- Farine pour pain seigle.
- Farine pour pain compagne.
- Farine pour pain au son.
- Farine pour pain d'orge.
- Farine à graines (céréales).
- Farine biscuitière.
- Farine pour gauffrettes
- Farine pour pizza.

CHAPITRE IV : ETUDE DE CAS PRATIQUE : LA SOCIETE LES GRANDS MOULINS DU DAHRA MOSTAGANEM (GMD)

- Farine pour viennoiserie (croissant et pain au chocolat).
- Farine pour buns (pain de mie, hamburger).

2) Les semoules des blés durs :

La semoule est produite par mouture de blé dur, à partir de sasseurs la purifiant des particules de son, grâce à un tamis :

- gros pour la semoule supérieure grosse.
 - moins fin pour la semoule supérieure demie grosse.
 - beaucoup plus fin pour la semoule supérieure moyenne.
 - encore plus fin pour La semoule supérieure fine.
 - Très fin pour la semoule courante « sssf ».
-
- a) La semoule supérieure grosse.
 - b) La semoule supérieure demie grosse.
 - c) La semoule supérieure moyenne.
 - d) La semoule supérieure fine.
 - e) La semoule courante « sssf » (semoule sassée super fine).
 - f) La semoule courante « 1^{ère} catégorie ».

3) Le couscous:

Depuis les années 60, le couscous est progressivement sorti de son lieu traditionnel de production, le foyer, pour être soit roulé à la main par des artisans qui commercialisent leur production, soit fabriqué de façon industrielle et commercialisé à travers le circuit des grossistes, superettes et magasins d'alimentation générale.

La graine du couscous est faite à partir du blé dur.

- 1) Le couscous gros.
- 2) Le couscous moyen.
- 3) Le couscous fin.
- 4) Le couscous pour mesfouf.

CHAPITRE IV : ETUDE DE CAS PRATIQUE : LA SOCIETE LES GRANDS MOULINS DU DAHRA MOSTAGANEM (GMD)

4) Les issus de meunerie :

a) Le son:

Issu de la mouture du blé, le son dérive essentiellement des enveloppes du grain de froment mais compte aussi une certaine quantité d'amande farineuse adhérente à cette assise protéique. Il est à noter que les enveloppes sont riches en matières minérales et montrent également des teneurs assez élevées en matières protéiques et en matières grasses. Elles contiennent en outre le pigment qui donne aux grains leur couleur propre ainsi qu'une quantité importante de vitamines B1 et B12. Le son produit par les Grands Moulins du Dahra est extrêmement sain, exempt de particules étrangères. Le son n'est pas considéré comme un produit principal de l'entreprise.

Tableau 10 : Conditionnement des produits de la « GMD »

Produits	conditionnements
- Farine supérieure	1kg-5kg-10kg-25kg.
- Farine panifiable	25kg-50kg.
- Farine améliorée.	25kg-50kg.
- Farine pour gateaux.	1kg
- Farine pour pain complet.	1kg-10kg-25kg.
- Farine pour pain seigle.	10kg-25kg.
- Farine pour pain compagne.	1kg-10kg-25kg.
- Farine pour pain au son.	10kg-25kg.
- Farine pour pain d'orge.	10kg
- Farine à graines	25kg
- Farine biscuitière.	25kg-50kg.
- Farine pour gauffrettes	25 kg.
- Farine pour pizza.	1kg- 25kg-50kg.
- Farine pour viennoiserie.	25kg-50kg.
- Farine pour buns.	25kg-50kg.

CHAPITRE IV : ETUDE DE CAS PRATIQUE : LA SOCIETE LES GRANDS MOULINS DU DAHRA MOSTAGANEM (GMD)

<ul style="list-style-type: none"> - La semoule supérieure grosse. - La semoule supérieure demie grosse. - La semoule supérieure moyenne. - La semoule supérieure fine. - La semoule courante « sssf » - La semoule courante « 1^{ère} catégorie » 	<p>1kg-5kg-10kg-25kg.</p> <p>1kg-5kg-10kg-25kg.</p> <p>1kg-5kg-10kg-25kg.</p> <p>1kg-5kg-10kg-25kg.</p> <p>10kg -25kg</p> <p>10 kg-25kg</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Le couscous gros. - Le couscous moyen. - Le couscous fin. - Le couscous pour mesfouf. 	<p>1kg-5kg-10kg-25kg.</p> <p>1kg-10kg-25kg.</p> <p>1kg-5kg-10kg-25kg.</p> <p>1kg-5kg-10kg-25kg.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Le son 	<p>40 kg</p>

Source : responsable commercial de la « GMD »

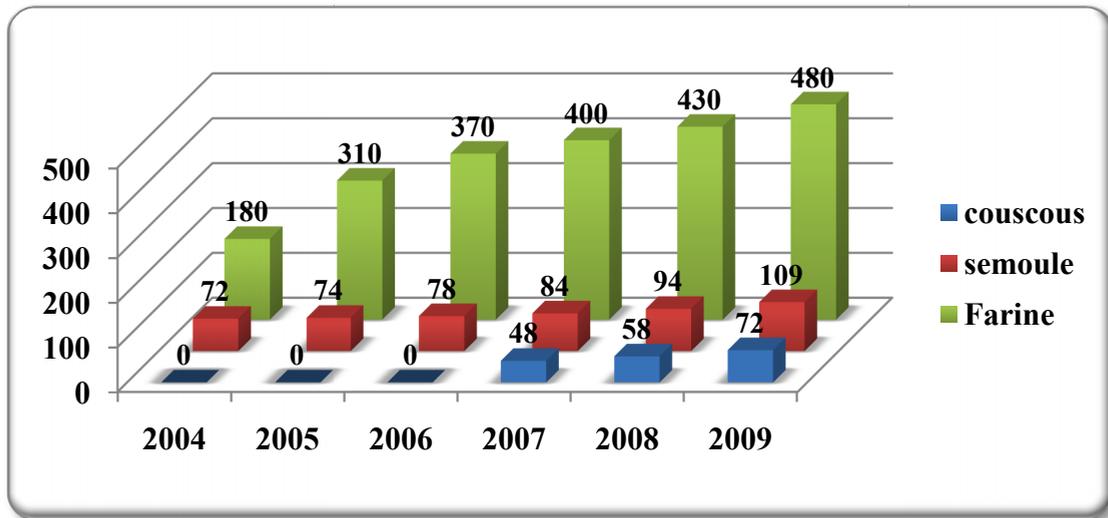
V. Principaux indicateurs de gestion de la « GMD » :

Tableau 11: Evolution de la production de la « GMD »

	Tonnes/jour					
	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Farine	180	310	370	400	430	480
semoule	72	74	78	84	94	109
couscous	/	/	/	48	58	72

Source : responsable production de la « GMD »

Graphique 6: Evolution de la production de la « GMD »



Ces données indiquent un accroissement considérable au niveau de la production de la « GMD », la farine est en tête de cette évolution en passant de 180 tonne /jour en 2004 pour atteindre 480 Tonne /jour en 2009, soit une évolution de 38%, pour la semoule la quantité produite est passée de 72 tonnes/jour en 2004 a 109 tonnes /jour en 2009, soit une évolution de 66%, quant au couscous le début d'activité était en janvier 2007 avec une quantité produite de 48 tonne/jour pour arriver en 2009 a 72 tonne/jour, soit une évolution de 67%.

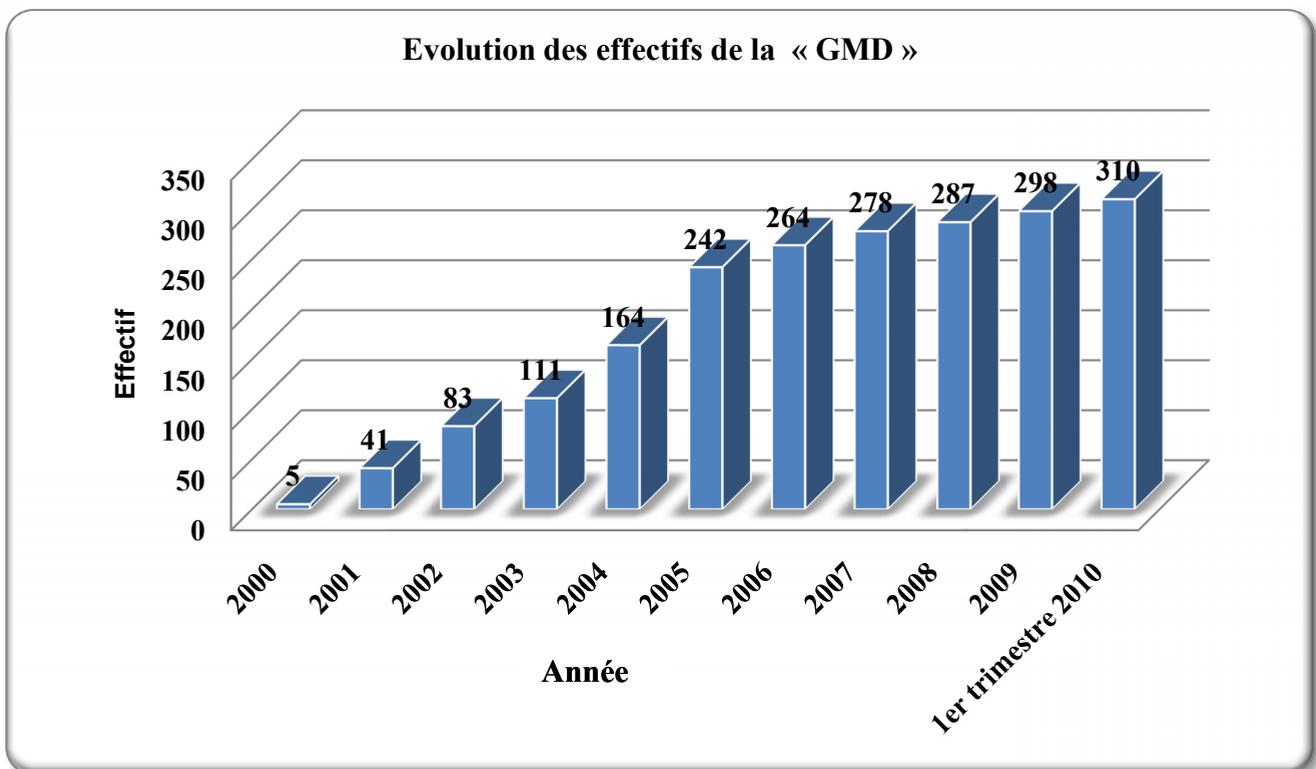
Les produits des grands moulins du Dahra sont destinés à satisfaire la demande locale et couvrent actuellement les besoins de tous l'ouest du pays surtout en matière de farine. Forts d'une réussite éclatante de leurs produits sur le marché, l'entreprise « Les Grands Moulins du Dahra » ambitionne de devenir leader sur le marché national puis à moyen terme d'exporter ses produits vers les pays d'Afrique.

Tableau 12 : Evolution des effectifs de la « GMD »

Année	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	1 ^{er} trimestre 2010
Effectif	5	41	83	111	164	242	264	278	287	298	310

Source : directeur des ressources humaines de la « GMD »

Graphique 7 : Evolution des effectifs de la « GMD »



Source : directeur des ressources humaines de la « GMD »

A se référer au tableau reprenant l'évolution des effectifs depuis la création de l'entreprise au premier trimestre 2009, nous constatons que cette augmentation des effectifs est principalement due à :

- La mise en service de la deuxième minoterie en 2004.
- Début d'activité de la production du couscous en janvier 2007.
- Diversification de la gamme de produits.
- L'évolution de la production.
- Le besoin de nouvelles compétences (responsable de management de qualité) au vu des exigences de certificats qualité ISO 9001 durant l'exercice 2006.

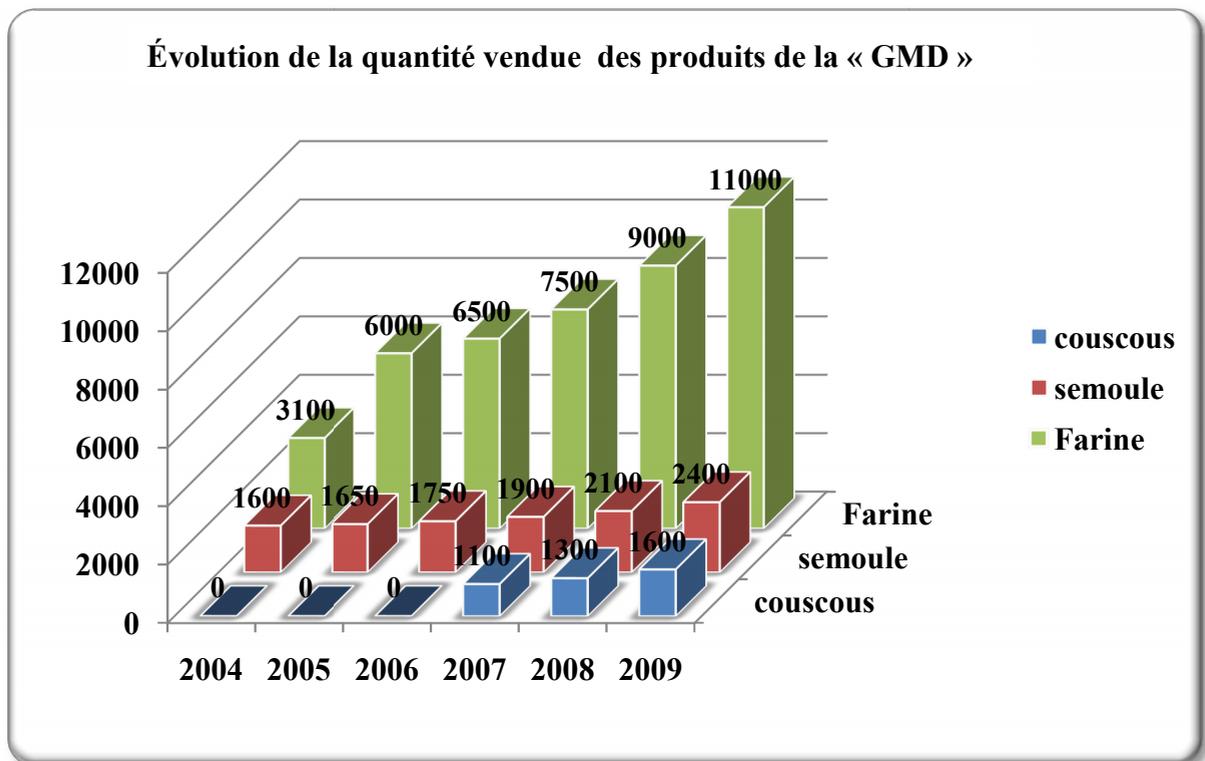
CHAPITRE IV : ETUDE DE CAS PRATIQUE : LA SOCIETE LES GRANDS MOULINS DU DAHRA MOSTAGANEM (GMD)

Tableau 13 : évolution de la quantité vendue des produits de la « GMD »

	Tonnes /mois					
	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Farine	3100	6000	6500	7500	9000	11000
semoule	1600	1650	1750	1900	2100	2400
couscous				1100	1300	1600

Source : responsable commercial de la « GMD »

Graphique 8 : évolution de la quantité vendue des produits de la « GMD »



Le tableau ainsi son interprétation graphique illustrent l'évolution mensuelle de la quantité vendue des produits, cette évolution est considérable :

Pour la farine, la quantité vendue est passée de 3100 tonne /mois en 2004 pour atteindre 11000 tonne / mois en 2009, soit une évolution de 28% pour la semoule les ventes sont passés de 1600 tonnes /mois en 2004 pour arriver en 2009 à 2400 tonnes /mois, soit une évolution de 66%, et pour le couscous la

CHAPITRE IV : ETUDE DE CAS PRATIQUE : LA SOCIETE LES GRANDS MOULINS DU DAHRA MOSTAGANEM (GMD)

quantité vendue est passée de 1100 tonnes /mois en 2007 à 1600 tonnes /mois en 2009 soit une évolution de 68%.

Cette évolution est due à :

- La mise en production de la deuxième minoterie en 2004.
- L'évolution de la quantité produite.
- La réalisation d'une large gamme de produits (la farine : 15 catégories, la semoule : 6catégories, le couscous : 4 catégories).
- l'obtention de la certification ISO9001/2000 en 2006 qui est la garantie du maintien d'un certain niveau de qualité pour la fidélisation des clients.
- la conformité des produits aux attentes des clients.
- L'amélioration continue de la qualité des produits de la « GMD ».

Tableau 14 : le prix des produits de la « GMD »

U : DA / Tonne

Les produits	Le prix
La farine	32000
La semoule	35000
Le couscous	55000

Source : responsable commercial de la « GMD »

L'enquête menée auprès de la structure concernée et l'exigence de compétitivité a incité l'entreprise « GMD » à la mise en place d'une comptabilité analytique à l'effet d'une meilleure maîtrise de ses coûts de production et par voie de conséquence définir une politique de vente adaptée au marché national.

Il ya lieu de préciser pour plus de compréhension que si les prix des farines supérieures, des farines spéciales, des semoules, et du couscous relèvent de la liberté des prix, il faut souligner l'exception faite à la farine panifiable (produit de large consommation destinée à la fabrication du pain) pour laquelle les prix sont fixés par le décret exécutif N° 96-132 du 13 Avril 1996.

VI. Les types des compétences clés de l'entreprise « Grands Moulins du Dahra Mosta » :

1) La maîtrise des technologies:

Les moulins de l'entreprise (minoterie, semoulerie, couscousserie) sont équipés des technologies de BÜHLER, Leader mondial dans la construction des équipements meuniers.

Le choix d'utilisation de cette marque d'équipement de renommée mondiale a été fait selon plusieurs critères, à savoir : la notoriété du fabricant, la performance des équipements, et les meilleures conditions financières offertes.

Grâce à la technologie des équipements de production « LES GRANDS MOULINS DU DAHRA » assure :

- le pilotage de moulin à distance (automatisme).
- Maîtrise de la qualité des produits qui peut être exigée par le processus de fabrication
- Mélange et dosage des ingrédients.
- Moins de consommation d'énergie.
- Conservation des caractéristiques gustatives et nutritionnelles des produits.

A ce propos, le responsable de production de la « GMD » affirme que les alternatives technologiques portent essentiellement sur la capacité des équipements, le degré d'automatisation, le niveau de la maintenance, la présence d'un certain nombre d'équipements périphériques, la maniabilité des équipements et leur durée d'usage.

L'exclusivité et la maîtrise des technologies, permet à l'entreprise d'être distinctive par rapport à ses concurrents, cette compétence clé concoure à donner à l'entreprise un avantage concurrentiel.

Pour mieux illustrer les technologies maîtrisées par l'entreprise, nous avons jugé utile de présenter les principaux équipements BUHLER du moulin.

Figure 9 : Les principaux équipements du moulin de la « GMD »



Tamis à tambour



Séparateur



Trieur



Humidificateur



Sasseur



Cylindre de mouture



Planchister



Décortiqueuse



Nettoyeur à grains

Source : www.buhlergroup.com

2) la maitrise du système d'information :

L'entreprise « Grands Moulins du Dahra Mosta » a lancé sous l'égide de la SPA Metidji Holding le projet « ERP » Entreprise Ressources Planning, un système d'information qui permettra à l'entreprise 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.

Exemple : échange d'information entre :

- La production et les achats pour l'expression des besoins de la matière première.
- Le commercial et la production pour l'expression des commandes des clients.
- La production et les ressources humaines pour l'expression des besoins en matière de main d'œuvre.
- Le laboratoire et l'achat des matières premières pour la diffusion des analyses finales des blés durs et tendres.
- Le laboratoire et la production pour la diffusion des résultats finaux des analyses des produits finis.

L'entreprise ne considère pas cette maitrise du système d'information comme une compétence distinctive qui lui procure un avantage concurrentiel, mais qui consiste à relier les différentes activités de l'entreprise, de sorte qu'elles puissent interagir de manière globale dans un souci de renforcement de son niveau de gestion interne.

3) La capacité d'innovation :

L'entreprise « Grands Moulins du Dahra Mosta » porte beaucoup d'intérêt à l'innovation permanente, cette innovation vise principalement la fabrication de nouveaux produits et l'amélioration des produits existants.

Le lancement des nouveaux produits consiste pour l'entreprise à offrir des produits plus performants que ceux présents sur le marché.

Pour les produits nouveaux la « GMD » est la seule entreprise sur le territoire nationale qui a pu proposer aux consommateurs 15 qualités de farine, 6 qualités de semoules, et 4 qualités de couscous.

A titre d'exemple : suite à la demande des clients, l'entreprise a mis sur le marché une semoule demie grosse afin de le satisfaire.

Par ailleurs, il semble important de préciser que l'entreprise « Les Grands Moulins du

Dahra Mosta » projette l'élargissement de sa gamme de production pour répondre au mieux aux nouvelles tendances de consommation en envisageant :

a) La proposition de quatre nouvelles farines parmi lesquelles on distingue ce qui suit

- Farine spéciale cake.
- Farine spéciale pain d'épice.
- Farine spéciale beignets.
- Farine spéciale génoise.

b) L'extension de son activité pour se lancer dans la production des pâtes alimentaires.

Et dans le même ordre d'idée, l'entreprise propose plusieurs types de conditionnements de ses produits : 1 kg, 5 kg, 10 kg, 25 kg, 50 kg.

La mise en œuvre d'une stratégie d'innovation et de favoriser le succès des nouveaux produits commercialisés apparaît pour Les Grands Moulins Du Dahra comme un enjeu majeur dans la compétition à laquelle elle se livre.

Cette innovation a permis à la « GMD » de se démarquer de la concurrence et de gagner de nouveaux marchés par la mise à disposition de produits nouveaux indisponibles sur le marchés par leurs concurrents. C'est un moyen qui vise à favoriser le développement, la performance de l'entreprise, le renforcement de sa position concurrentielle sur le marché par le maintien d'un avantage concurrentiel durable.

4) la veille stratégique :

Faire émerger des projets dans l'entreprise, c'est d'abord avoir une bonne visibilité de l'évolution de son environnement. La veille stratégique doit procurer cette visibilité.

C'est pour cette raison que l'entreprise « Grands Moulins du Dahra Mosta » a choisi La veille stratégique pour surveiller son environnement global en vue d'anticiper les menaces et les opportunités à moyen et long terme. C'est la recherche, le traitement et la diffusion d'informations susceptibles d'orienter ses décisions stratégiques.

Dans le contexte de compétition actuelle entre les entreprises agroalimentaires, il a été nécessaire pour Les Grands Moulins Du Dahra d'être constamment à l'écoute de son marché, d'améliorer sa compétitivité, c'est pourquoi l'entreprise a fait appel à des superviseurs extérieurs qui fourniront l'information nécessaire à cette mesure.

CHAPITRE IV : ETUDE DE CAS PRATIQUE : LA SOCIETE LES GRANDS MOULINS DU DAHRA MOSTAGANEM (GMD)

Ces superviseurs sont répartis dans les régions Est, Ouest, et le Centre pour une connaissance plus accrue de ce qui se fait de mieux sur le territoire national.

ce qui a permis à la « GMD » de comparer son savoir faire et le développer, d' améliorer la qualité de ses produits, de créer de nouveaux produits, de devenir plus performante, de mieux vendre, et surtout d'obtenir un avantage compétitif.

5) la qualité du produit de la SPA Les Grands Moulins Du Dahra Mosta :

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 marqué.

L'écoute permanente des clients et la mesure de leur satisfaction font partie d'une démarche qualité visant non seulement à répondre à leur demande, à les fidéliser, mais aussi à anticiper ses besoins.

c'est pour cette raison que la SPA Les Grands Moulins Du Dahra s'est engagé à mettre en place un organisme à l'écoute des clients afin de déterminer leurs attentes pour pouvoir définir des produits qui correspondront le mieux à leurs besoins en ayant pour but leur satisfaction dans le meilleur rapport qualité/prix.

L'orientation "client" implique de faire pénétrer la voix du client au sein de l'entreprise pour influencer la façon de travailler, mais aussi pour améliorer en permanence la qualité des produits, par voie de conséquence la « SPA GMD » ne cesse de l'observer au centre de ses préoccupations par la recherche incessante de sa satisfaction et qui demeure gage de sa pérennité.

a)Processus écoute client de la SPA Les Grands Moulins Du Dahra Mosta

a -1) Enquêter sur les attentes des clients:

Pour le lancement des enquêtes sur les attentes et en fonction de la politique qualité et engagement, les critères nécessaires à l'aboutissement de ces enquêtes sont retenus au cours de la deuxième revue de direction de l'année écoulée. Un document dénommé « liste des critères attentes clients » est établie.

Ces critères servent à :

- Connaitre les attentes des clients.
- Mesurer le taux de satisfaction des clients.
- Prévoir les actions à entreprendre par l'entreprise.

En fonction des critères retenus, le chargé de l'écoute clients prépare la fiche « questionnaire sur les attentes clients » et organise des invitations ou des visites chez les clients pour mener cette enquête, il peut également enquêter à distance en utilisant la télécopie ou autres.

Après la collecte de toutes les enquêtes, il établit la synthèse de l'enquête attentes clients et transmet une copie au directeur commercial et autre au responsable de management de la qualité pour permettre son examen lors de la revue de direction.

a -2) Fixer les critères de satisfaction des clients:

En fonction des résultats de l'enquête sur les attentes des clients, le directeur général de la SPA Les Grands Moulins Du Dahra Mosta fixe en collaboration avec les membres de la revue de direction les critères de satisfaction des clients lors de la tenue de la première revue de direction de l'année en cours.

Le chargé de l'écoute clients établit la liste des critères de satisfaction des clients.

a -3) Enquêter sur la satisfaction des clients:

Le chargé de l'écoute client :

- Prépare le questionnaire sur la satisfaction des clients afin d'évaluer le degré de satisfaction des clients.
- Transmet les questionnaires aux clients par l'un des moyens suivants :
 - En se déplaçant vers le client.
 - En invitant le client.
 - A distance (par courrier électronique).
 - Maintient le contact avec les clients afin d'assurer le retour des informations.

a -4) Mesurer la satisfaction des clients et entreprendre les actions adéquates:

Après la collecte de tous les questionnaires d'enquêtes et au terme de l'échéance arrêtée pour la mesure de la satisfaction des clients, le chargé de l'écoute clients :

- Mesurer le degré de satisfaction des clients en tenant compte des réponses formulées par ces derniers.
- Etablit le document « résultat de l'enquête sur la satisfaction des clients » et adresse une copie au directeur commercial et une autre au responsable de management de la qualité.
- Etablit la synthèse de l'enquête satisfaction client et adresse une copie au directeur commercial et une autre au responsable de management de la qualité afin d'être étudiée lors de la revue de direction chaque 6 mois pour entreprendre les actions nécessaires.

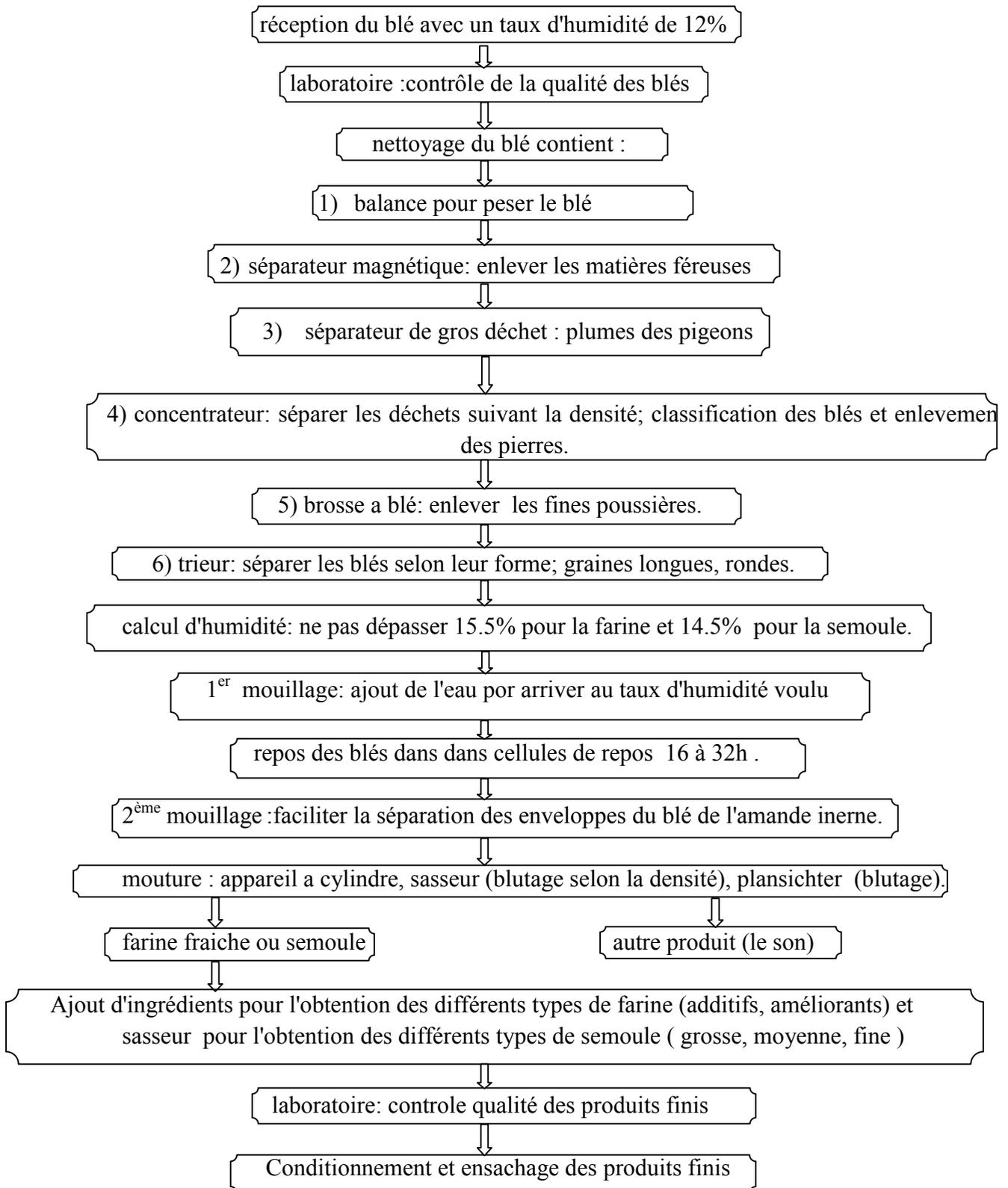
b) Maîtrise de la qualité des produits de la « GMD »:

Depuis la sélection des blés jusqu'au conditionnement des farines, des semoules, et du couscous 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. Cette démarche perfectionniste explique l'engouement actuel pour les produits des Grands Moulins du Dahra qui connaissent un succès de plus en plus retentissant auprès des professionnels mais également les clients.

Maîtriser la qualité, c'est maîtriser les activités qui concourent à la création du produit et leurs résultats. Pour mieux illustrer cette maîtrise, nous avons jugé utile de présenter un schéma retraçant le processus de transformation de blé dur en semoule, le blé tendre en farine en citant le matériel utilisé au cours de ce processus. Ensuite, nous avons jugé intéressant de donner un exemple sur le processus de fabrication de produits à base de semoule ; pour cela, nous avons choisi le couscous.

b-1) processus de fabrication de la farine et semoule.

Graphique 9 : Processus de fabrication de la farine /semoule.

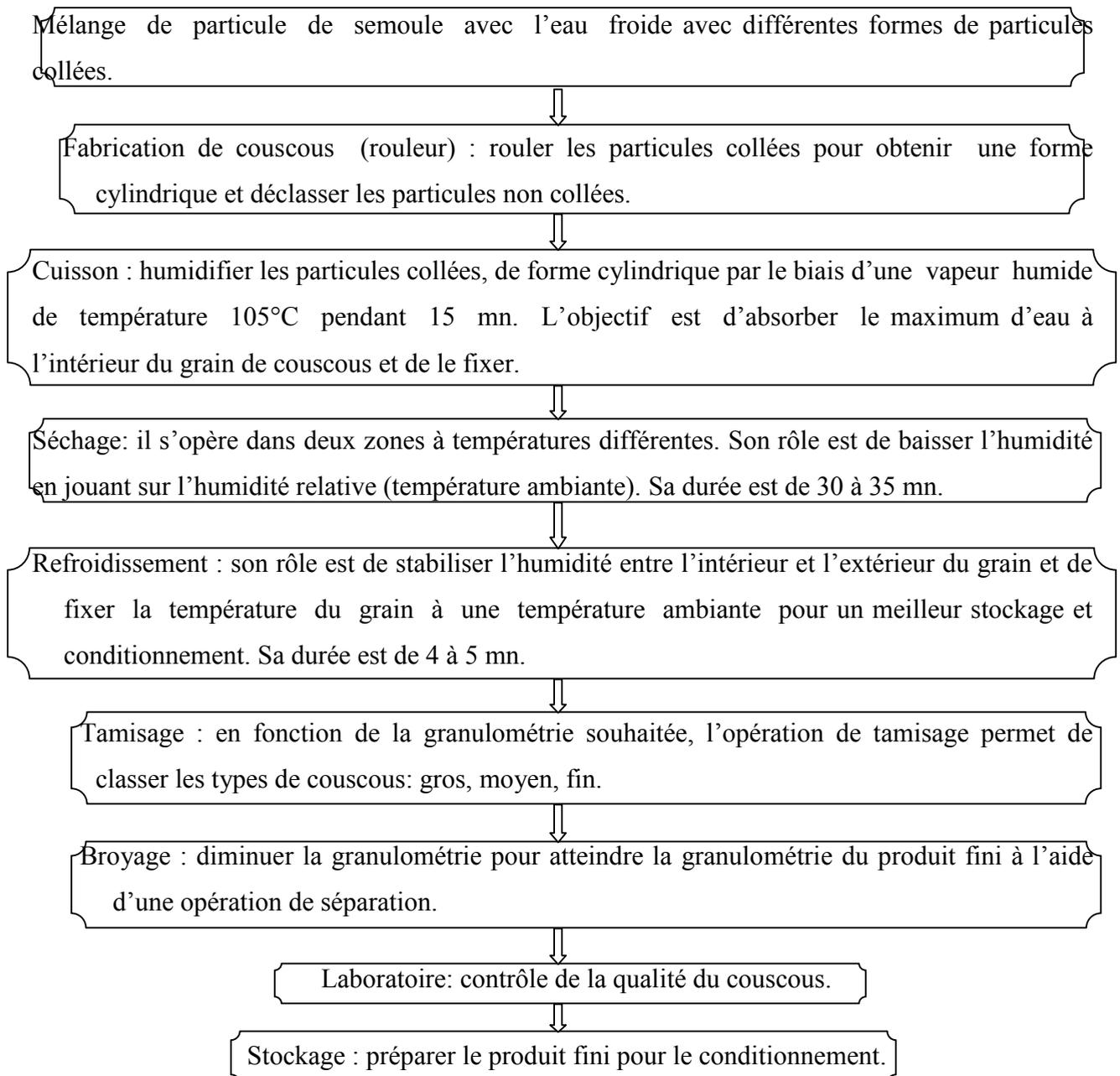


Source : responsable de production de la «

b-2) Processus de fabrication de couscous :

Le processus de fabrication de couscous est entièrement automatisé. La matière première est la semoule de granulation moyenne issue de la trituration du blé dur produite dans la semoulerie qui est généralement localisée dans le même site, et transportée ensuite vers la ligne de production couscous (couscousserie).

Graphique 10 : processus de fabrication du couscous.



Source : responsable de production de la « GMD »

c) Le contrôle qualité des produits de la SPA Les Grands Moulins Du Dahra Mosta :

La SPA Les Grands Moulins Du Dahra Mosta possède son propre laboratoire de contrôle de qualité qui fonctionne de manière indépendante du processus de production. La garantie de ce contrôle, nécessite une organisation très rigoureuse tant pour les produits finis que pour la matière première et le suivi de chaque étape.

c-1) Processus de contrôle qualité de la matière première :

c-1-1) Procéder au prélèvement et au contrôle organoleptique :

Après avoir reçu « le bon d'information arrivage blé ou le bon d'information arrivage semoule/couscousserie », les laborantins effectuent sur site le contrôle organoleptique au fur et à mesure des prélèvements d'échantillons conformément au plan d'échantillonnage et ce afin de s'assurer que la qualité du lot de blé ou du lot de semoule est saine.

Les bons d'informations cités ci-dessus sont transmis au laboratoire par le responsable de gestion des silos et ponts bascules.

➤ **Pour un achat international de matière première:**

Les laborantins procèdent aux prélèvements d'échantillons de la surface de chaque cale au moyen d'une sonde de deux mètres.

Un prélèvement élémentaire est effectué en cours de déchargement du navire pour avoir un échantillon global du lot (suivant le plan d'échantillonnage).

Dans le cas où les navires n'accostent pas au port de Mostaganem. L'échantillonnage est effectué sur les camions au moyen d'une main écope au niveau des sites de déchargement.

Les échantillons recueillis sont envoyés au laboratoire des GMD pour confirmer l'échantillon global.

➤ **Pour un achat local de la matière première:**

Les prélèvements élémentaires d'échantillon se font sur chaque camion suivant le plan d'échantillonnage au moyen d'une sonde de deux mètres ou une main écope.

- **Pour la semoule:** les prélèvements élémentaires se font à partir de chaque camion citerne.
- **Pour l'eau :** les prélèvements se font au niveau de la chaufferie (eau de chaudière et eau de

bâche à eau) et au niveau du groupe de fabrication (eau de Process).

En cas de résultats d'analyses non-conforme, il est fait application des procédures de maîtrise du produit non –conforme (farine et semoule) et procédure de maîtrise du produit non-conforme (couscous).

Un rapport de constat de la matière première concernant les blés tendres et les blés durs et un rapport de constat de la semoule pour la couscousserie reflétant la qualité organoleptique sont établis.

Des copies de ces rapports sont adressés selon le cas au :

- Président directeur général.
- Directeur général.
- Responsable production/ moulin.
- Responsable de production/couscous.

Après avoir réuni les prélèvements élémentaires, les échantillons témoins des blés durs, des blés tendres et de la semoule sont conservés dans la salle de conservation des échantillons témoins jusqu'à la fin de la réalisation du produit.

c-1-2) Procéder à l'agrégé des blés, aux analyses physico-chimiques/rhéologiques et microbiologiques de la matière première :

Les laborantins procèdent à l'analyse de l'échantillon global conformément à la fiche des analyses en utilisant les modes opératoires et les équipements appropriés.

Le mode de calcul des résultats d'analyses sont portés sur le registre des calculs A pour les blés et sur le registre des analyses couscousserie.

Les analyses microbiologiques mensuelles des semoules et de l'eau sont effectuées par un laboratoire externe.

Pour les achats internationaux les résultats sont interprétés conformément au cahier des charges de blé tendre et cahier des charges de blé dur.

c-1-3) Enregistrer et interpréter les résultats d'analyses :

Les résultats obtenus sont enregistrés dans des bulletins d'analyses :

- Bulletin d'agrégé.
- Tableau de la mouture d'essai.

- Bulletin d'analyses semoule et eau/couscousserie.

Pour les achats locaux, les résultats sont interprétés conformément au décret de campagne paru dans le journal officiel de la république algérienne le 10 Aout 1988 fixant le plafond des avals de l'office algérien interprofessionnel.

Une fiche de comparaison des analyses de la matière première GMD/fournisseurs concernant les blés est établie par le laboratoire afin de comparer les résultats des analyses des fournisseurs avec ceux obtenus par GMD.

Les résultats d'analyses concernant les semoules et eau de Process sont confrontés à la revue des exigences relatives aux produits des produits finis ainsi aux normes internationales.

c-1-4) Diffuser les résultats d'analyses:

Les enregistrements concernant les résultats d'analyses sont adressés selon les cas aux destinataires suivants :

- President Directeur général.
- Le directeur général.
- Le directeur industriel.

Et le responsable de la couscousserie contre accuse de réception sur le registre départ.

c-2) Processus de contrôle de la qualité des produits en cours et en fin de réalisation :

c-2-1) Prélever les échantillons et préserver les échantillons témoins :

Des échantillons en cours et fin de réalisation des produits sont prélevés quotidiennement afin d'être analysés conformément aux :

- Plan de contrôle de la qualité.
- liste des points de prélèvement des échantillons relative aux points de prélèvement des échantillons dans les circuits des minoteries, semouleries, et du couscous.
- plan d'échantillonnage.

Les échantillons témoins de chaque produit sont conservés dans la salle de conservation des échantillons pour une durée égale à la date limite de conservation des produits en question.

Ces échantillons constituent la preuve tangible de la conformité des produits aux critères spécifiés.ils sont rappelés en cas de litige ou de réclamation client conformément à la procédure de retour de produit non- conforme.

c-2-2) Procéder au contrôle organoleptique:

Un contrôle organoleptique est effectué au fur et à mesure de chaque prélèvement afin de s'assurer de la conformité naturelle des produits.

Toute anomalie constatée est signalée immédiatement aux responsables de la réalisation des produits pour sa prise en charge.

c-2-3) Analyse physico-chimique, rhéologique et microbiologique des produits :

Les échantillons prélevés des blés sales, des blés conditionnés, des semoules, des farines, des farines spéciales et du couscous sont analysés conformément à la fiche des analyses.

Ces analyses sont effectuées selon les modes opératoires appropriés :

➤ **Les blés conditionnés, les farines, et les semoules:**

Les calculs des taux d'humidité et des taux de cendres sont enregistrés sur le registre des calculs.

Les autres analyses (le taux de granulation, le taux de gluten humide et sec, le taux de protéine, le poids à l'hectolitre et l'indice de chute sont enregistrés sur le registre des analyses blés conditionnés, farines et semoules.

➤ **Les farines spéciales:**

Les analyses relatives aux farines spéciales sont enregistrées sur le registre des analyses des farines spéciales.

➤ **Le couscous:**

Les analyses relatives aux couscous sont enregistrées sur le registre des analyses couscousserie.

Des analyses microbiologiques mensuelles des farines, semoules et couscous sont effectuées par un laboratoire externe.

c-2-4) Enregistrer et interpréter les résultats d'analyses :

Les résultats obtenus sont enregistrés sur des bulletins d'analyses.

Ces résultats sont confrontés à la revue des exigences relatives aux produits.

Des bulletins de panification établis par la boulangerie d'essai conformément au mode opératoire pain classique, mode opératoire viennoiserie, mode opératoire pain buns sont communiqués au responsable laboratoire.

c-2-5) Libération du produit fini:

Au vu des résultats d'analyses des produits finis et des résultats de contrôle de sa présentation quant à l'étiquetage conformément au plan d'échantillonnage, un bulletin de libération des produits fini est établi.

c-2-6) Diffuser les bulletins d'analyses et classements:

Les enregistrements sont adressés selon les cas aux destinataires suivants : directeur général, directeur industriel, chef meunier et responsable de la couscousserie contre accusé de réception sur le registre départ.

d) L'assurance qualité :

Engagé depuis l'année 2004 dans une politique de management de la qualité de ces activités, la SPA Les Moulins Du Dahra s'est vu récompensée en Juin 2006 par l'attribution de la certification ISO 9001 version 2000 par SGS (International certification services).

Plus qu'un engagement sur la qualité des prestations que l'entreprise procure aux clients.

Cette certification ISO 9001/2000 est une véritable garantie de maîtrise du savoir faire.

selon ce référentiel international (ISO9001 version 2000), La SPA GMD a opté avec succès, pour une démarche qualité, à travers laquelle elle a connu une amélioration dans son système de gestion.

Elle continue à s'y implanter par l'adoption de la version ISO 9001-2008 pour l'année 2009.

L'octroi de la certification est une capacité à :

- Prouver la garantie du maintien d'un certain niveau de qualité.
- Prouver objectivement que la « GMD » a mis en place une organisation efficace, qui permet de fournir des produits de qualité conformes aux exigences spécifiées.
- Prouver que la qualité demandée des farines, semoules, et couscous est effective.
- donner confiance aux clients
- Rassurer les clients sur la qualité de la prestation de l'entreprise.
- Rassurer la direction de la « GMD » et les actionnaires sur la démarche qualité mise en place.

A titre d'information, la SPA Les Grands Moulins Du Dahra Mosta est la seule entreprise agroalimentaire sur le territoire national certifiée ISO 9001/2000, 9001/2008, de plus elle projette

la mise en place de la norme ISO 22000-2005, relative à la sécurité des denrées alimentaires.

e) La qualité totale des produits de la SPA Les Grands Moulins Du Dahra Mostaganem :

La qualité totale des produits de la SPA Les Grands Moulins Du Dahra Mosta est le résultat de l'amélioration constante des produits et l'action de tous les services de l'entreprise c'est-à-dire la direction générale, le marketing, Les achats et approvisionnements, la production, le service commercial, le laboratoire, la boulangerie, les finances, les ressources humaines, le management de la qualité. Leur implication a permis de mettre leurs compétences au service de l'entreprise.

Ainsi, la « SPA GMD » a pu atteindre les objectifs suivants de la qualité totale :

- Faire un produit bien – fait du premier coup par le contrôle rigoureux de la production et l'intégration des contrôles de qualité au niveau du laboratoire et la boulangerie. (zéro défauts).
- En respectant les délais indiqués aux clients, les produits de la « GMD » sont fabriqués et livrés au bon moment, par la mise en place d'une gestion des flux de production performante qui élimine les temps morts. (zéro délais).
- Par la mise en place d'une gestion de stock en « juste à temps », la « GMD » limite le niveau de stock en fonction des ventes et ne fabrique que la quantité indispensable c'est-à-dire celle qui correspond au besoin des clients. (zéro stocks).
- La mise en œuvre du système d'information « **ERP** » **E**ntreprise **R**essources **P**lanning de la « GMD », et grâce aux moyens informatiques dont elle dispose, l'entreprise a pu gérer l'ensemble des processus en intégrant l'ensemble des activités à travers la messagerie interne sans nécessité d'impression et de paperasserie inutile. (zéro papiers).
- Grâce à l'état neuf et la performance des équipements des moulins, l'entreprise ne connaît pas assez de pannes au niveau de son matériel de production.

A titre préventif, elle a mis en place un service maintenance. (Zéro pannes).

- En évitant de produire avec trop de chutes, les restes des blés durs et tendres sont destinés à la fabrication du son. (Zéro déchets).

Toujours motivée par la volonté de confronter la compétitivité, la « SPA GMD » détient grâce à la qualité de ses produits une part considérable du marché Algérien et notamment celui de la région Ouest malgré la concurrence.

VII. Les compétences clés des individus de L'entreprise Les Grands Moulins Du Dahra Mosta :

Les compétences clés des individus de la « SPA GMD » reflètent parfaitement la théorie évolutionniste des compétences.

En effet, l'entreprise a bénéficié d'un recrutement judicieux et renforcé ses compétences auprès de l'entreprise étatique SN-SEMPAC (Société Nationale Semoulerie Minoterie Pate Alimentaire Couscousserie) objet d'une dissolution.

Les responsables de production, les meuniers, le responsable laboratoire, ainsi que le responsable des ressources humaines ont acquis une expérience très appréciable qui varie entre 5 et 12 ans dans le secteur de la meunerie et ont participé de manière certaine à la réussite de démarrage de la « GMD » grâce à leurs compétences fruit des routines, tout en concourant à la formation du personnel d'exécution entre autres et a permis ainsi d'acquérir un savoir-faire à tous les niveaux de la production :

- Process de fabrication
- La maîtrise de la qualité des produits finis
- La gestion de la production et de la maintenance de l'équipement de production.

Il faut relever par-ailleurs la contrainte de recrutement d'ingénieurs et techniciens spécialisés dans la meunerie et dans l'industrie de transformation de céréales. La rareté de ces postes spécifiques et combien vitales au bon fonctionnement de l'entreprise relève de la fermeture de la seule école spécialisée en la matière dans la Wilaya de Blida.

Face à cette situation, la SPA GMD Mosta basant sa confiance sur l'esprit de la solidarité, le sens des responsabilités et les compétences de son personnel s'engage à mettre à sa disposition l'ensemble des moyens matériels et financiers requis pour la formation interne (les séminaires) et externe pour le transfert des savoir-faire ce, en raison de l'évolution technologique du process de fabrication sans pour autant oublier de dynamiser la fonction recherche pour la maîtrise du marché et l'atteinte des objectifs fixés.

Il est par conséquent nécessaire de résumer succinctement les compétences clés de la « GMD » que nous jugeons nécessaires à l'entreprise, ainsi leurs efforts déployés et leurs missions pour fournir des produits de qualité et les améliorer en permanence.

1) Le Directeur des Ressources Humaines:

Le Directeur des Ressources Humaines est chargé de :

- Participer à l'élaboration de la politique des ressources humaines et veiller à sa stricte application au niveau de l'entreprise.
- Elaborer les plans de recrutement et de formation et veille à leur mise en œuvre dès leur approbation.
- Gérer les ressources humaines de l'entreprise en collaboration avec l'ensemble des structures.
- Veiller à la mise en œuvre de la politique de l'entreprise en matière de communication interne.

2) Le Responsable De Management De La Qualité :

Le responsable de management de la qualité est chargé de:

- Participer à l'élaboration et à la mise en œuvre de la politique qualité dans la société.
- Veiller au suivi et au fonctionnement et à l'amélioration du système de management de la qualité mis en place.
- Veiller à l'application des processus et procédures mis en place dans le cadre du système de management de la qualité.
- Représenter la société auprès des organismes extérieurs dans le cadre de l'accomplissement de sa mission.
- L'intégration du système management de la qualité au sein des activités.

3) Le Responsable Production:

Le responsable de production a pour mission de :

- Participer à l'élaboration et à la mise en œuvre de la politique de transformation des céréales, de production, de maintenance, et de contrôle des produits finis au niveau des moulins.
- veiller au bon déroulement de l'ensemble du cycle de fabrication
- S'assurer de l'hygiène et de la sécurité des lieux de stockage et de production.
- maîtriser les différentes techniques de gestion de production et les automatismes industriels.

- Contrôle l'exploitation des installations de production et veille à leur utilisation à moindre coût.
- Veiller au bon rendement des machines et à la productivité.
- Veiller à l'application et au bon fonctionnement des processus :
 - o De maîtrise des dispositifs de surveillance et de mesure.
 - o De transformation des blés tendres et blés durs.
 - o De fabrication du couscous.
 - o Maintenance curative/maintenance préventive.
- Suivre la qualité des produits finis et donne les orientations nécessaires.
- Exprime ses besoins en personnel à la DRH.

4) Le Responsable Laboratoire :

Le responsable laboratoire et son équipe sont chargés :

- des prélèvements des produits en cours et fin de fabrication.
- De l'exécution des analyses chimiques (taux d'humidité, taux de cendres, le taux de granulation, le taux de gluten humide et sec, le taux de protéine des matières premières (blés durs et tendres) et des produits finis (farine, semoules couscous).
- De l'enregistrement des résultats obtenus et remarques constatées.
- L'établissement des bulletins de libération des produits finis.

Le laboratoire garantie et vérifie la qualité des produits et la fiabilité des résultats.

5) Le Boulanger :

Le boulanger de la « SPA GMD » est chargé du test de panification afin de :

- Déterminer la qualité boulangère des variétés de farine.
- Rechercher une formulation optimisée (additifs, auxiliaires technologiques ou tout autre ingrédient) pour un process de panification.
- Contrôler l'aptitude d'une farine commerciale à être panifiée.
- Comparer la qualité boulangère des farines concurrentes à celles de la « GMD »
- Établissement des bulletins de panification.

Le relevé précis des caractéristiques de la pâte (élasticité, extensibilité, collage) et du pain (volume, couleur) au cours du test peut servir à adapter la formulation (variétés, additifs) ou le diagramme de fabrication selon la qualité recherchée.

6) Le Responsable commercial :

Le responsable commercial a pour mission de :

- Participer à l'élaboration de la politique commerciale de l'entreprise et est responsable de sa mise en œuvre.
- Elaborer la stratégie en matière de promotion des produits.
- Participer à l'élaboration des catalogues et fiches techniques des produits.
- assurer le suivi permanent du registre des commandes.
- Veiller à l'application stricte des procédures de ventes mises en place.
- Veiller à la tenue et la mise à jour régulière des dossiers clients.

7) Les superviseurs :

Les superviseurs s'intéressent :

- A surveiller l'évolution du marché de l'entreprise.
- le comportement des consommateurs.
- A surveiller l'actualité de ses clients, leurs besoins, d'identifier de nouveaux prospects.
- A l'arrivée de nouveaux concurrents (cas d'AMOR BENAMOR), surveiller leur stratégie, leur politique tarifaire.
- A apporter à l'entreprise les produits concurrents afin de les analyser par le laboratoire et les tester au niveau de la boulangerie pour les comparer avec ceux de la « GMD ».
- Aux entreprises qui se développent dans le secteur agroalimentaire.
- Aux caractéristiques des produits concurrents.
- aux nouveaux produits, leurs caractéristiques et leurs performances.

8) Les technico commerciaux :

Doublement compétents, le technico-commerciaux de la « GMD » connaissent aussi bien les techniques de vente que les composantes des farines, semoules et couscous.

Pour ce métier de terrain, les technico-commerciaux ont pour rôle de :

- Négocier des contrats avec les clients, en expliquant la composition des produits

CHAPITRE IV : ETUDE DE CAS PRATIQUE : LA SOCIETE LES GRANDS MOULINS DU DAHRA MOSTAGANEM (GMD)

- Conseiller technique auprès du client.
- Connaître les produits.
- Proposer une formulation adéquate par rapport à l'utilisation prévue du produit.

Ces technico commerciaux ont été toujours au service des nouveaux clients en se déplaçant à leurs unités de production pour effectuer des essais sur place des produits de la « GMD » notamment la farine afin de prouver leur meilleure qualité.

A titre d'exemple, nous avons trouvé intéressant de citer quelques démonstrations effectuées par les technico commerciaux, et les farines utilisées au niveau des entreprises (nouveaux clients) et qui sont présentées dans le tableau suivant:

Tableau 15 : Les démonstrations des technico commerciaux

Nom du nouveau client	Lieu	Activité	Farine à démontrer
Panis	Oran	Fabrication de Buns (pain de mie, pain à hamburger)	Farine spéciale Buns
Dioul de moulin	Oran	Fabrication de Dioul	Farine spéciale Dioul
Brick d'Or	Oran	Fabrication de Dioul	Farine spéciale Dioul
Dioul El Guemra	Oran	Fabrication de Dioul	Farine spéciale Dioul
Cornets d'Arzew	Arzew	Fabrication des cornets à glace	Farine spéciale Gaufrette
Vital	Mostaganem	Fabrication des biscuits	Farine biscuitière
Tonic	Relizane	Fabrication des biscuits	Farine biscuitière

Source : technico commercial de la « GMD »

Conclusion :

L'étude de ce chapitre, nous a finalement permis d'étayer les hypothèses que nous avons formulée au départ.

En effet :

- L'entreprise « les Grands Moulins Du Dahra » maîtrise parfaitement ses compétences organisationnelles clés à savoir :
 - les technologies par l'acquisition des équipements de production de marque reconnue mondialement dans la technologie meunière.
 - La capacité de l'entreprise à innover est sa capacité à proposer aux clients une large gamme de produits entre autre la farine en tête de cette innovation, la semoule et le couscous.
 - La veille stratégique par la surveillance permanente de son environnement concurrentiel et la mise en place des superviseurs spécialisés en la matière.
 - La qualité des produits par : la mise en service d'un organisme écoute client, la maîtrise du processus de fabrication des farines, semoules, et couscous, le contrôle qualité et les tests de panification, l'assurance qualité par l'obtention de la certification ISO, ainsi l'atteinte de la qualité totale des produits.
- C'est les compétences clés des individus qui ont engendré les compétences organisationnelles de la « GMD » à travers les routines et l'expérience acquise dans le secteur de la meunerie, leurs compétences se sont matérialisées dans les produits sous la forme caractéristiques (la qualité).
- De ce fait, il y a avantage concurrentiel car les compétences de l'entreprise qui sont intégrées dans le produit sous forme de caractéristiques ont pu créer plus de valeur aux clients, comparativement aux compétences des autres entreprises agroalimentaires.
- l'entreprise s'organise et à fonctionne comme un réseau de compétences, sa performance dépend de sa capacité à mobiliser et à combiner les compétences de ses ressources humaines. En les capitalisant et en créant un stock de compétences qui deviendra un facteur de compétitivité décisif.

- l'avantage compétitif de la « GMD », résulte de la combinaison des compétences celle-ci en effet, résulte d'un apprentissage collectif effectué au cours de l'histoire de l'entreprise, et la valeur ajoutée de l'entreprise réside dans la façon dont elle a articulé ses compétences pour réaliser sa fonction de production et dans sa capacité à créer la coopération et la synergie entre les compétences individuelles pour créer des compétences collectives qui généreront les compétences organisationnelles, facteur d'avantage concurrentiel.

Et quant aux résultats de nos entretiens effectués avec les différents responsables nous avons déduit que la SPA GMD Mosta continue à s'engager à :

- Améliorer en permanence l'écoute de ses clients et analyser leurs besoins.
- élargir son réseau de distribution qui touche l'ensemble du territoire national et la prospection de marchés internationaux.
- Assurer en continuité la compétitivité du marché par la maîtrise des coûts, des délais, et de la qualité de ses produits et de leur commercialisation.
- Développer en permanence les compétences de son personnel par la formation et favoriser les conditions de son implication et de mobilisation par sa motivation.
- Veiller à l'amélioration continue de son système de management de la qualité grâce à la mise en disposition de ressources et compétences nécessaires générées par la formation continue et l'intégration de nouvelles compétences.

CONCLUSION GENERALE

Conclusion générale :

La mondialisation, la concurrence, le développement des TIC, l'évolution des attentes des clients qui sont devenues de plus en plus exigeants, tous ces changements ne cessent de bouleverser les repères habituels, les certitudes et les stratégies de l'entreprise.

Les entreprises Algériennes cherchent en permanence à s'adapter face à l'évolution accélérée de cet environnement et d'être compétitive le plus longtemps possible.

C'est pourquoi la question de l'avantage concurrentiel est au cœur de la démarche stratégique. Chaque entreprise est amenée à se demander quelle est l'origine de la valeur qu'elle propose à son ou ses marchés. Le raisonnement fondé sur l'analyse de l'offre est insuffisant pour expliquer pourquoi une entreprise crée ou pourra créer de la valeur.

De cette idée découlent un certain nombre de constats. A long terme, la compétitivité provient d'une capacité supérieure à construire plus vite et pour moins cher que la concurrence des compétences clés utiles pour les marchés.

En effet, l'avantage concurrentiel résulte des compétences clés de l'entreprise (innovation, la qualité du produit, veille stratégique, maîtrise des technologies ...etc.), mais avec les exigences mouvantes de l'environnement concurrentiel, il convient de développer de nouvelles compétences organisationnelles clés, en identifiant de nouvelles opportunités de marché dans lesquelles les compétences existantes sont à même de procurer un avantage concurrentiel.

De même, les compétences d'une organisation sont généralement imbriquées dans ses routines et son savoir tacite. Cela engendre à l'organisation un réel avantage concurrentiel lorsque ce savoir tacite est à la fois source de valeur distinctive (c'est-à-dire non maîtrisé par la concurrence) et difficile à imiter.

Par conséquent, il convient de mettre en place des processus qui permettent de révéler et de remettre en doute le savoir tacite, mais aussi de développer de nouvelles compétences. Sinon, les compétences fondamentales existantes deviennent des rigidités extrêmement difficiles à contourner.

La qualité est devenue un aspect essentiel dans la production des entreprises. La logique de qualité s'est développée avec l'ouverture de l'économie qui a accentué et transformé la demande des consommateurs.

La différenciation des produits par la qualité est source d'avantage compétitif pour l'entreprise, qui privilégiera une stratégie par la qualité à une guerre des prix ruineuse.

CONCLUSION GENERALE

Cet avantage concurrentiel n'est pas une question de positionnement, où il s'agit d'occuper un segment concurrentiel en ajustant des forces et des faiblesses aux opportunités et aux menaces de l'environnement. Il dépend plutôt de l'attrait des clients envers le produit de l'entreprise et cet attrait est fonction de la valeur créée par les caractéristiques du produit.

Ainsi, pour qu'une entreprise dispose d'un avantage sur ses rivales, il faut que la différence entre la valeur de son produit et la valeur des produits de ses concurrents soit importante.

De ce fait, il y a avantage concurrentiel si les compétences de l'entreprise qui sont intégrées dans le produit sous forme de caractéristiques créent plus de valeur aux clients, comparativement aux compétences des autres entreprises.

En définitive, nous avons insisté sur l'importance des Compétences clés dans les entreprises agroalimentaires algériennes lui permettant de se distinguer, il convient néanmoins de ne pas faire l'impasse sur les ressources et les compétences de son personnel.

En conséquence, une compétence n'est stratégique que si, d'une part, elle correspond à une attente du secteur qui est prêt à la valoriser et si, d'autre part, elle peut constituer un avantage concurrentiel certain. Ceci met alors en évidence la nécessité d'une conception interactive entre l'analyse interne des ressources et le diagnostic externe visant à identifier les caractéristiques concurrentielles du secteur.

L'analyse doit également se doubler d'une vision dynamique des compétences. Ceci pousse les décideurs à intégrer une réflexion en termes d'apprentissage, d'adaptation et de renouvellement des compétences en interne et en externe. Seules les entreprises faisant preuve de cette motricité seront capables de maintenir leur avantage concurrentiel sur une longue période.

Cependant, nous souhaitons que notre recherche ouvre la voie à d'autres sujets pour accomplir ce que nous avons entrepris, car les compétences clés et l'avantage concurrentiel ainsi la qualité du produit est un vaste sujet, complexe et varié.

Nous recommandons à d'autres intéressés de développer ce sujet dans d'autres entreprises algériennes et de faire la comparaison avec ce que nous avons présenté dans le but d'enrichir ce thème.

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES:

1. AUBRET Jacques, GILBERT Patrick, PIGEYRE Frédérique, « management des compétences », 2ème édition, édition Dunod, Paris, année 2005.
2. BAUDRY Bernard, « économie de la firme », édition La Découverte, Paris, année 2003.
3. BRESSY Gilles, KONKUYT Christian, « économie d'entreprise », 7ème édition, édition Dalloz, Paris, année 2004.
4. BRUNET Thierry, COMBES Monique, LE GOFF Ludovic, MAILHOS Corine, THURA Guillaume, VINOGRADOFF Gabriel « management des organisations », édition Bréal, Avril 2006.
5. DARBELET Martin, « Économie d'entreprise BTS Tertiaires », « fiche 79, l'impact stratégique de la technologie », 2ème édition, édition Foucher, année 2008.
6. DE CALAN Dominique, « Reconnaissance et compétences », Objectif Compétence, édition Synergie, Novembre 2002.
7. DEJOUX Cécile, « gestion des compétences et GPEC », édition Dunod, Paris, année 2008.
8. DEJOUX Cécile, « les compétences au cœur de l'entreprise », édition D'Organisation, Paris, année 2001.
9. GARIBALDI Gérard, « analyse stratégique », 3ème édition, éditions d'Organisation, Novembre 2007.
10. GERRY Johnson, SCHOLLES kevan, WHITTINGTON Richard, FRÉRY Frédéric, « Stratégie », 8ème édition, édition Pearson, année 2008.
11. LE BOTERF Guy, « Construire des compétences et réussir la professionnalisation », éditions D'Organisation, année 1998.

BIBLIOGRAPHIE

12. LE BOTERF Guy, « Ingénierie et évaluation des compétences », 4ème édition, éditions d'Organisation, Paris, année 2005.
13. LEVY-LEBOYER Claude, « La gestion des compétences », 1^{ère} édition, éditions d'Organisation, Avril 1996.
14. LETHIELLEUX Laetitia, « l'essentiel de la gestion des ressources humaines », Gualino éditeur, EJA, Paris, année 2006.
15. MICHEL Sandra, « Sens et contresens des bilans de compétences », édition Liaisons, décembre 1993.
16. PORTER Michael, « L'avantage Concurrentiel : Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance », 1ère édition, édition Dunod, année 2003.
17. PORTER Michael, « l'avantage concurrentiel : Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance », édition Dunod, année 2009.
18. Reix R. « Système d'information et management des organisations », 4ème édition, édition Vuibert, Paris 2002.
19. ZARIFIAN Philippe, « Objectif compétence pour une nouvelle logique », Edition Liaisons, Paris, année 2001.

ARTICLES:

1. BALANÇA Eric, KEROUANTON Bruno, LACROIX Jean, PETIT Eric, SABATIER Erick, « Maitrise et protection de l'information », Etudes du CNISF, année 2004.
2. COUDOL David & GROS Stéphane, « veille stratégique, concurrentielle, technologique », Observation de la Veille Stratégique et de l'Intelligence Economique, année 2006.

BIBLIOGRAPHIE

3. GIRARD Olivier, « définition de la compétence d'un ingénieur », club des ingénieurs de maintenance, 22 Juin 2009.
4. GRACIEN Marc-Hérolf, « production-management », revue Management, 3 décembre 2009.
5. HAMEL Gary and PRAHALAD Coimbatore Krishnarao, "The Core Competence of the Corporation", Harvard Business Review, vol 68, n° 3, p 79-93, May-June 1990.
6. HAUMONT Daniel, « la chaîne de valeur de l'entreprise », mars 2009.
7. HEMERY Gilles, «Analyse SWOT », revue commerce et marketing B to B, février 2005.
8. KECHAD Rabah, « Comment diagnostiquer le capital intellectuel d'une entreprise », revue Economie et Management N°3, Mars 2004, Université de Tlemcen.
9. MAZEREAU Philippe, « bonnes pratiques pour une démarche qualité » : l'expérience du club qualité de la cci Rouen, Club Qualité de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Rouen, année 2010.
10. MESSIER Jean Marie, « la gestion de la qualité : à la recherche de la qualité totale », revue management 2, 7 février 2010.
11. MILANKU, «les cinq forces de Porter », revue WIKIPEDIA, année 2007.
12. PILLOU Jean-François, « CMMI (Capacity Maturity Model Integrated) » revue Comment Ça Marche , 16 décembre 2004, dernière modification le 14 octobre 2008.
13. PUJOL, « économie d'entreprise, le diagnostic stratégique », Cours LYCEE PROFESSIONNEL ET TECHNIQUE I.S.S.E.C.PIGIER, année 2009/2010.
14. PUTHOD Dominique, THEVENARD Catherine, « la théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources », Université de Chambéry, Groupe d'études et de recherche sur l'entreprise et la gestion, Annecy –le-Vieux, France, Rapport 1997.

BIBLIOGRAPHIE

15. REYNAUD Emmanuelle, « Compétences centrales : Premier pas vers une définition opérationnelle », Cédérom de L'AIMS, Québec, année 2001.
16. ROSSI Mathias, « Vers une méthodologie d'identification et de qualification des compétences d'entreprise, Institut d'Informatique de Gestion, Ecole des HEC, année 2007.
17. RYCHEN Dominique Simone, SALGANIK Laura. H, « la définition et la sélection des compétences clés », OCDE, Aout 2005.
18. TURCOTTE Yves Laurent., « Améliorer ou Innover? L'innovation, la véritable création de valeur », Promaintech, année 2010. .

COLLOQUES :

1. 3ème colloque de l'Institut Franco Brésilien d'Administration des entreprises (IFIBAE), année 2005, intitulé « La veille stratégique : un facteur clé de succès pour les PME/PMI » par HUMBERT Lesca ; CARON-FASAN Marie-Laurence; JANISSEK-MUNIZ Raquel; FREITAS Henrique.

COURS :

1. Denis Grenier, cours « gestion de la qualité », école nationale d'administration, année 2007
2. cours pour BTS immobilier, « la démarche qualité dans les entreprises », 11 mars 2006.
3. Mr KHALDI, cours de licence, « le management stratégique », année universitaire 2007/2008.
4. Rocardier, cours sur la qualité, le 23 Mars 2010.
5. Thomas Lugagne, cours de terminale (sciences et technologies de la gestion), « management des organisations : le processus et le diagnostic stratégique, Chapitre l'avantage concurrentiel, Partie 8.

BIBLIOGRAPHIE

ETUDES :

1. étude réalisée par l'institut innovation informatique entreprise (3IE), et Ecole Pour l'Informatique et les Techniques Avancées (EPITA), « La veille stratégique, les yeux et les oreilles de votre entreprise ? » Année 2001.

INDEX

TABLE DES FIGURES

Figure 1: Idée de NONAKA.....	17
Figure 2: les catégories des compétences clés des individus.....	35
Figure 3 : la chaîne de valeur.....	49
Figure 4 : Description du « Modèle des 5 Forces » de Michael Porter.....	66
Figure 5: Les tests d'évaluation de la valeur des compétences clés.....	85
Figure 6 : la roue de Deming.....	133
Figure 7: les objectifs de la qualité totale : les cinq zéros.....	141
Figure 8 : organigramme l'entreprise « Grands Moulins du Dahra Mosta ».....	148
Figure 9: Les principaux équipements du moulin de la « GMD ».....	164

TABLE DES TABLEAUX

Tableau 1 : L'équipement en ressources incorporées.....	21
Tableau 2 : Logique de l'analyse SWOT.....	72
Tableau 3 : Relation entre les facteurs de l'analyse SWOT.....	76
Tableau 4 : Potentiel de l'entreprise « Les Grands Moulins du Dahra Mosta ».....	149
Tableau 5 : Achat de la matière première.....	149
Tableau 6 : La capacité de stockage de la matière première.....	151
Tableau 7 : Capacité de trituration des blés.....	152
Tableau 8 : Répartition de l'effectif selon la fonction.....	153
Tableau 9 : Les parts des investissements réalisés par la « GMD ».....	154
Tableau 10 : Conditionnement des produits de la « GMD ».....	157
Tableau 11 : Evolution de la production de la « GMD ».....	158
Tableau 12 : évolution des effectifs de la « GMD ».....	159
Tableau 13 : évolution de la quantité vendue des produits de la « GMD ».....	161
Tableau 14 : le prix des produits de la « GMD ».....	162
Tableau 15 : Les démonstrations des technico commerciaux.....	182

TABLE DES GRAPHIQUES

Graphique 1 : Achat de la matière première :(blé tendre/blé dur).....	150
Graphique 2 : la capacité de stockage de la matière première.....	151
Graphique 3 : Capacité de trituration des blés.....	152
Graphique 4 : Répartition de l'effectif selon la fonction.....	153
Graphique 5 : les parts des investissements réalisés par la « GMD ».....	154
Graphique 6 : Evolution de la production de la « GMD ».....	159
Graphique 7 : Evolution des effectifs de la « GMD ».....	160
Graphique 8 : évolution de la quantité vendue des produits de la « GMD ».....	161
Graphique 9 : Processus de fabrication de la farine /semoule.....	170
Graphique 10 : processus de fabrication du couscous.....	171

ANNEXES

QUESTIONNAIRE DE L'ENTRETIEN

4. Le prix des produits de la « GMD »

U: DA / Tonne

1. 2.	Les Produits	Le prix
	La Farine	
	La semoule	
	Le couscous	

V. Les types de compétence de l'entreprise :

1. La matière des technologies :

- Quelles sont les technologies que vous maîtrisez et qui sont liées à la fabrication des produits ?.....
- Quelle est l'origine de vos équipements ?
 - Local
 - Importation
- Sur quel critère est basé votre choix d'équipements.....
- Quels sont vos principaux équipements de moulins ?.....
- Considérez-vous que cette maîtrise de technologie est une source d'avantage concurrentiel ? Oui Non

Si oui, comment ?.....

2. La maîtrise du système d'information :

- Est-ce que l'entreprise possède un système d'information ? Oui Non
- Considérez-vous que la maîtrise du système d'information vous distingue de la concurrence ? Oui Non

Si non, pourquoi ?.....

QUESTIONNAIRE DE L'ENTRETIEN

3. La capacité d'innovation :

- l'innovation vise t-elle :
- les produits existants (amélioration de la qualité)
- de nouveaux produits à mettre sur le marché
- l'innovation en matière de process technologique
- si l'entreprise a l'intention de produire de nouveaux produits, citez

les.....

- est-ce que l'entreprise projette d'élargir sa gamme de produits ?
Oui Non

Si oui, de quelle façon ?.....

- Considérez –vous que la capacité à innover permet à l'entreprise de devancer ses concurrents ?
Oui Non

4. La veille stratégique :

- Comment vous surveillez votre environnement externe ?.....
- Qui est chargé de la veille stratégique ?.....

- Quel type de veille utilisez-vous ?
- Concurrentielle
- Technologique
- Produit
- Commerciale

- Considérez-vous que la veille stratégique est une compétence clés que l'entreprise maîtrise ?
Oui Non

Si oui, comment elle procure l'avantage concurrentiel ?.....

5. La qualité des produits :

- Comment vous réalisez la qualité exigée par les clients ?.....
- Quel est votre processus écoute client ?.....
- Comment vous maîtrisez la qualité des produits ?.....
- Disposez-vous d'un laboratoire contrôle qualité ?
Oui Non
- Est-ce que le contrôle qualité concerne seulement les produits finis ?
Oui Non

- Quel est votre processus de contrôle qualité ?.....

QUESTIONNAIRE DE L'ENTRETIEN

- Est-ce que vous faites des contrôles qualité sur les produits de vos concurrents ? Oui Non

- Possédez-vous un complément pour votre contrôle qualité ? Oui Non

Si oui, citez-le.....

- Sur quels critères vous comparez vos produits à ceux des concurrents ?.....
- Etes-vous déjà certifié par l'ISO ? Oui Non

Si oui, quelle est l'année de son obtention ?.....

- Que vous rapporte la certification ISO ?.....
- Est-ce que l'entreprise a atteint la qualité totale ? Oui Non

- Comment vous décrivez la qualité totale de vos produits ?.....

• Quelles sont les compétences nécessaires dont dispose l'entreprise pour maîtriser ses compétences clés ?.....

- Quelle est la nature de leur compétence ?.....

• Le personnel de l'entreprise a-t-il déjà travaillé au paravent dans une entreprise agroalimentaire ? Oui Non

Si oui, citer l'entreprise.....

- Citez les principales compétences clés des individus de l'entreprise.....

- Quelle tâche accompliront pour réaliser une qualité des produits ?.....

Merci pour votre collaboration

Les produits de la « GMD »



Farine panifiable



farine supérieure



Semoule supérieur grosse



Semoule supérieure moyenne



Semoule supérieure fine



Le son

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE	1
CHAPITRE I : GENERALITES SUR LES COMPETENCES	4
Introduction	5
I. Les théories de la compétence	6
1) La théorie des ressources.....	6
2) La théorie évolutionniste.....	7
II. La compétence : une notion riche	8
1) Compétence et aptitude.....	9
2) Compétence et savoir.....	9
3) Compétence et savoir-faire.....	9
4) Compétence et comportement (savoir-être).....	10
5) Compétence et savoir, savoir-faire et savoir-être.....	10
6) Compétence et cognition	10
III. Les compétences selon les auteurs	11
1) La compétence selon Guy Le Boterf.....	11
2) La compétence selon Philippe Zarifian.....	12
3) La compétence selon Claude Lévy-Leboyer.....	13
4) La compétence pour le Medef	13
IV. Les caractéristiques de la compétence	14
1) Les compétences sont finalisées.....	14
2) Les compétences sont acquises.....	14
3) Les compétences sont des ensembles structurées.....	14
4) Les compétences sont constituées d'une combinaison.....	14
5) Les compétences ont un caractère hypothétique.....	14
6) Les compétences sont de nature contingente.....	15
7) Les compétences sont un processus de construction permanente.....	15
8) Les compétences sont dynamiques.....	15
V. Les enjeux de la compétence	15
1) L'enjeu économique.....	15
2) L'enjeu organisationnel.....	15
3) L'enjeu sociétal.....	16

TABLE DES MATIERES

VI. Les dimensions de la compétence	16
1) Les savoirs.....	17
a) Les connaissances générales.....	18
b) Les connaissances spécifiques.....	19
c) Les connaissances procédurales.....	19
2) Les savoir-faire.....	19
a) Les savoir-faire opérationnels.....	19
b) Les savoir-faire relationnels.....	20
c) Les savoir-faire cognitifs	20
3) Les savoir-être.....	20
VII. Typologie des compétences	22
1) Les compétences individuelles	22
a) Définition.....	22
b) Portefeuille individualisé des compétences.....	22
2) Les compétences collectives.....	23
a) Définition.....	23
b) Les indicateurs de la compétence collective dans une unité, dans un processus, dans un projet.....	24
3) Les compétences de l'entreprise.....	25
a) Définition.....	25
b) Les compétences clés.....	26
b.1) Définition des compétences clés.....	26
b.2) Les caractéristiques des compétences clés.....	27
b.2.1) Les caractéristiques d'existence des compétences clés.....	27
b.2.2) Les caractéristiques de persistance	29
c) Pourquoi les compétences sont-elles aussi importante aujourd'hui ?.....	32
d) L'origine des compétences clés.....	33
d.1) Les trois catégories de la compétence clés individus.....	34
d.1.1) Catégorie de compétence n° 1 « se servir d'outils de manière interactive ».....	35
d.1.2) Catégorie de compétence n° 2 « interagir dans des groupes hétérogènes ».....	38
d.1.3) Catégorie de compétence n°3 « agir de façon autonome ».....	40

TABLE DES MATIERES

Conclusion	43
CHAPITRE II : L'AVANTAGE CONCURRENTIEL, COMMENT DEVANCER DES CONCURRENTS ET MAINTENIR SON AVANCE	44
Introduction	45
I. Définition de l'avantage concurrentiel.....	46
II. Caractéristiques de l'avantage concurrentiel.....	46
III. Les enjeux de l'avantage concurrentiel.....	47
IV. Avantage concurrentiel et concurrence.....	48
V. Acquisition d'un avantage concurrentiel.....	48
1) Un instrument d'analyse : la chaîne de valeur.....	48
a) Le concept de la chaîne de valeur.....	48
a.1) Les activités principales.....	50
a.2) Les activités de soutien.....	51
2) L'avantage par coûts.....	53
3) La différenciation.....	54
4) Eléments influant à la fois sur l'avantage concurrentiel et la structure du secteur.....	55
a) La technologie.....	55
b) Le choix des concurrents.....	56
5) Interaction avec le champ.....	57
a) La segmentation d'un secteur.....	57
b) Le remplacement.....	58
VI. Interconnexions et stratégies horizontales.....	60
1) Les interconnexions entre unités de l'entreprise.....	60
a) Les interconnexions tangibles.....	61
b) Les interconnexions intangibles.....	61
c) Les interconnexions de concurrence.....	61
2) La stratégie horizontale.....	61
3) Les produits complémentaires.....	63
VII. Implications stratégiques.....	63
1) Le rôle des scénarios sectoriels.....	64
2) Les stratégies défensives.....	64
3) Les stratégies offensives.....	65

TABLE DES MATIERES

VIII. Modèle des cinq forces de Michael Porter	66
1) Entrée de nouveaux concurrents (new entrants).....	67
2) Menace des produits de remplacement (substitutes).....	67
3) Pouvoir de négociation des acheteurs/clients (buyers).....	68
4) Pouvoir de négociation des fournisseurs (suppliers).....	68
5) Rivalité parmi les acteurs existants du marché (existing firms).....	69
6) Gouvernement.....	70
IX. L'analyse SWOT	71
1) Pourquoi utiliser cet outil d'analyse.....	71
2) Méthodologie.....	72
3) Logique de l'analyse SWOT.....	72
a) Forces et faiblesses.....	72
a.1) Les forces.....	73
a.2) Les faiblesses.....	73
b) Opportunités et dangers.....	73
b.1) Les opportunités.....	74
b.2) Les dangers.....	74
4) Comment utiliser l'analyse SWOT (strengths-forces, weaknesses-faiblesses, opportunities-opportunités, threats-menaces)	74
a) Les forces.....	75
b) Les faiblesses.....	75
c) Les opportunités.....	75
d) Les menaces.....	75
5) Comment mettre en relation les facteurs et en faire la synthèse.....	76
Conclusion	78
CHAPITRE III : LES COMPETENCES CLES ET L'AVANTAGE CONCURRENTIEL, LA QUALITE DU PRODUIT	79
Introduction	80
I. Compétences clés et avantage concurrentiel, vers une méthodologie d'identification et d'évaluation des compétences clés	81
1) La définition des ressources et des compétences.....	82

TABLE DES MATIERES

2) L'identification des compétences clés.....	82
3) L'évaluation des compétences clés.....	84
4) Le choix de la stratégie valorisant les ressources et les compétences.....	85
II. Les types de compétence clés qui procurent à l'entreprise un avantage concurrentiel certain.....	87
1) La maîtrise des technologies : une compétence clés pour l'entreprise.....	87
Pourquoi la technologie est elle devenue une caractéristique aussi forte.....	87
a) L'analyse technologique.....	87
a.1) Le domaine de compétence.....	88
a.1.1) Préciser les notions de domaine de compétence.....	88
a.2) Le potentiel technologique.....	88
a.2.1) L'inventaire technologique.....	89
a.2.2) Le portefeuille technologique : classification d'Arthur Do Little.....	89
a.3) L'évolution technologique.....	90
a.3.1) Cycle de vie technologique.....	90
b) L'analyse stratégique.....	92
b.1) L'analyse des processus.....	92
b.2) La position technologique d'une entreprise.....	92
b.3) technologie et avantage concurrentiel.....	92
c) La stratégie technologique de Porter	93
c.1) Le choix des technologies à développer.....	93
c.2) Le choix entre la recherche d'une avance technologique importante ou d'un retard technologique délibéré.....	94
c.3) Le choix d'une position à prendre par rapport à l'octroi de licence d'exploitation.....	94
2) La maîtrise du système d'information ; une compétence clés pour l'entreprise.....	94
a) Définition du système d'information.....	94
b) Le système d'information de l'entreprise.....	95
c) Le système d'information et avantage concurrentiel.....	96
3) L'innovation, une compétence clés pour l'entreprise.....	98
a) Définition de l'innovation.....	98

TABLE DES MATIERES

b) Les types d'innovation.....	99
c) L'innovation, une nécessité pour l'entreprise.....	101
c.1) Innovation sur le produit.....	101
c.2) Innovation sur le processus de production.....	102
d) Les moyens de l'innovation.....	102
e) L'innovation, une compétence clés de l'entreprise.....	102
e.1) L'innovation, facteur déterminant de la compétitivité de l'entreprise.....	103
e.1.1) l'innovation permet de renforcer la compétitivité de l'entreprise et influe sur les stratégies mise en œuvre.....	103
e.1.2) La rentabilité de l'innovation, associée à des contraintes et à des risque est incertaine.....	104
f) Le management de l'innovation.....	105
f.1) Les voies d'accès de l'innovation	105
f.2) Améliorer la compétitivité grâce à l'innovation.....	106
f.2.1) L'innovation est un moyen d'améliorer la compétitivité prix.....	106
f.2.2) L'innovation et un moyen d'améliorer la compétitivité hors prix.....	107
g) Innovation et avantage concurrentiel.....	108
4) La veille stratégique, une compétence clés pour l'entreprise.....	109
a) Définition de la veille stratégique.....	109
b) Bref historique.....	110
c) Typologie de la veille stratégique.....	111
c.1) La veille technologique.....	111
c.2) La veille concurrentielle.....	112
c.3) La veille commerciale.....	113
c.4) La veille brevet.....	113
c.5) La veille produit.....	114
d) La veille stratégique une source d'avantage concurrentiel pour les PME/PMI.....	115
5) La qualité du produit, une compétence clés pour l'entreprise.....	116
a) Définition de la qualité du produit.....	116
b) Les caractéristiques de la qualité.....	117
b.1) La durabilité.....	117
b.2) La fiabilité.....	118

TABLE DES MATIERES

b.3) La maintenabilité.....	118
b.4) La disponibilité.....	118
c) Les objectifs relatifs à la qualité.....	119
c.1) Les objectifs de l'entreprise : la qualité interne.....	120
c.2) Les objectifs des clients : la qualité externe.....	120
d) La démarche qualité en entreprise.....	121
d.1) particularité de la démarche qualité.....	123
d.2) de la qualité voulue à la qualité perçue.....	124
d.3) L'intégration dans l'entreprise.....	124
d.3.1) Au niveau de ses produits ou services.....	124
d.3.2) Au niveau des services associés.....	124
d.3.3) Au niveau de sa communication.....	125
d-3-4) au niveau de sa production.....	125
e) Les compétences nécessaires pour assurer une démarche qualité dans l'entreprise....	125
e.1) Les compétences internes.....	125
e.1.1) Le dirigeant.....	126
e.1.2) un responsable qualité.....	126
e.1.3) un comité qualité.....	127
e.2) Les compétences externes.....	128
e.2.1) Le consultant.....	128
f) La qualité du produit : source d'avantage concurrentiel.....	128
f.1) La qualité : une source d'avantage compétitif structurel.....	129
f.1.1) Le concept de qualité remet en cause le modèle taylorien.....	129
f.1.2) La certification, une première étape vers la mise en place d'une démarche qualité.....	130
f.2) Le management de la qualité.....	131
f.2.1) Les principales composantes du management de la qualité.....	131
f.2.1.1) La maîtrise de la qualité.....	131
f.2.1.2) L'assurance de la qualité.....	133
f.2.1.3) L'amélioration permanente de la qualité.....	135
f.2.2) Les huit principes du management de la qualité.....	135
f.2.2.1) Organisme à l'écoute clients.....	136

TABLE DES MATIERES

f.2.2.2) Leadership.....	136
f.2.2.3) implication du personnel.....	137
f.2.2.4) Approche processus.....	137
f.2.2.5) Management par approche système.....	137
f.2.2.6) Amélioration continue.....	138
f.2.2.7) Approche factuelle pour la prise de décision.....	138
f.2.2.8) Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs.....	138
g) De la qualité vers la qualité totale.....	139
g.1) Historique de la qualité totale.....	139
g.2) Définition de la qualité totale.....	140
g.3) Les objectifs de la qualité totale.....	141
g.3.1) Zéro défauts.....	141
g.3.2) Zéro délais.....	142
g.3.3) Zéro pannes.....	142
g.3.4) Zéro stocks.....	142
g.3.5) Zéro papiers.....	142
g.3.6) Zéro déchets.....	142
g.3.7) Zéro nuisances.....	142
h) La qualité totale : facteur déterminant pour sauvegarder l'avantage concurrentiel..	143
Conclusion	144
CHAPITRE IV: ETUDE DE CAS PRATIQUE: LA SOCIETE LES GRANDS MOULINS DU DAHRA MOSTAGANEM (GMD)	145
Introduction	146
I. Présentation de l'entreprise.....	147
II. Organigramme de l'entreprise « Grands Moulins Du Dahra Mosta ».....	147
III. Fiche technique de la « GMD ».....	149
IV. Les produits de la « GMD ».....	155
V. Principaux indicateurs de gestion de la « GMD ».....	158
VI. Les types des compétences clés de l'entreprise « Grands Moulins Du Dahra Mosta ».....	163
1) La maîtrise des technologies.....	163
2) La maîtrise du système d'information.....	165
3) La capacité d'innovation.....	165

TABLE DES MATIERES

4) La veille stratégique.....	166
5) La qualité du produit	167
VII. Les compétences clés des individus de l'entreprise Les Grands Moulins Du Dahra	178
Conclusion.....	184
Conclusion générale	186
Bibliographies.....	189
Table des figures.....	195
Table des tableaux.....	196
Table des graphiques.....	197
Annexes	