

**Les déterminants de la
compétitivité de
l'entreprise**

Plan

Introduction

ANALYSE DE LA COMPÉTITIVITÉ DE L'ENTREPRISE

- I. **Analyse de la notion de compétitivité**
 1. Selon Alain Bienaymé
 2. Sharples et Milham
 3. Raymond Courbis
 4. Michael Porter
 5. Henri SPITEZKI
 6. Définition de la notion « compétitivité »
- II. **Les facteurs déterminants de la compétitivité de l'entreprise**
 - Les facteurs internes liés à l'entreprise
 1. L'économie d'échelle
 - a. Par la taille
 - b. Compétitivité par les coûts
 2. L'innovation
 - a. Innovation de produit
 - b. Innovation de processus (technologie)
 3. Caractéristiques du produit
 - Les facteurs externes qui influencent l'entreprise
 1. Ressources naturelles
 2. Disponibilité des matières premières
 3. Politique économique et financière
- III. **Cas Pratique (Vidéo)**
- IV. **Conclusion**
- V. **Bibliographie**
- VI. **Webographie**

Introduction

Le thème de la compétitivité est au cœur de la préoccupation de toutes entreprises quel que soit sa nature d'activité. L'acuité de la concurrence et la montée de l'incertitude impliquent, pour les entreprises, un impératif de compétitivité globale, c'est-à-dire coût et hors coût. Être compétitif, c'est être capable d'affronter la concurrence tout en se protégeant. C'est en sortant de

ANALYSE DE LA COMPÉTITIVITÉ DE L'ENTREPRISE

l'anonymat, en étant différente des autres, que l'entreprise, en tant que système, assure sa pérennité. En quête permanente de différenciation, les entreprises définissent de nouvelles stratégies fondées sur la production et l'exploitation des connaissances, stratégies propices à l'innovation et menant à l'entreprise allégée en facteurs de production (travail et capital). Plus "légère", l'entreprise est censée être plus mobile, plus réactive à la versatilité de la demande et à l'offensive des concurrents. La compétitivité d'une entreprise ne se décrète pas. Elle se construit au fil du temps sur une assise territoriale.

L'objectif de cet exposé est d'introduire le thème de la compétitivité selon les différentes théories et auteurs, et de

comprendre les facteurs par lesquels les sources d'avantages compétitifs peuvent être valorisées.

I. **Analyse de la notion de compétitivité**

Selon *A.BIENAYME* « une entreprise est dite compétitive pour un produit donné, si elle est capable de l'offrir sur un marché à des prix inférieurs ou égaux à ceux des concurrents effectifs ou potentiels »

Selon *Sharples et Milham* « La compétitivité est la capacité de fournir des biens et services au temps, place et forme requise par les acheteurs étrangers à prix égal ou meilleur que celui des autres fournisseurs potentiels tout en gagnant au moins le coût d'opportunité des ressources employées »

ANALYSE DE LA COMPÉTITIVITÉ DE L'ENTREPRISE

Selon *Raymond courbis* « la compétitivité des producteurs nationaux (ou étranger) se mesure par leur plus ou moins grande aptitude avoir une part élevée du marché »

Selon *Michael Porter* « Chercher à expliquer la 'compétitivité' au niveau national est incorrecte. Ce qu'on doit comprendre, ce sont les déterminants de la productivité et le taux de croissance de la productivité. Pour trouver des solutions, on devrait focaliser, non pas sur l'ensemble de l'économie, mais plutôt sur des industries spécifiques ou encore des segments d'industrie »

Selon *Henri SPITEZKI* « une entreprise est compétitive lors qu'elle est capable de se maintenir durablement et de façon volontariste sur un marché concurrentiel et évolutif, en réalisant un taux de profit au moins égal au taux

requis par le financement de ces objectifs »

« La compétitivité peut être définie comme étant l'ensemble de capacités que détient une entreprise et qui lui permet de mettre à la disposition d'un marché en situation concurrentielle ses produits pour une longue période. »

II. Les facteurs déterminants de la compétitivité de l'entreprise

➤ Les facteurs internes liés à l'entreprise

1. *L'économie d'échelle*

On désigne par l'économie d'échelle, l'accroissement de l'efficacité d'une entreprise grâce à la baisse du coût unitaire d'un

ANALYSE DE LA COMPÉTITIVITÉ DE L'ENTREPRISE

produit obtenue en augmentant la quantité de la production.

Exemple :

Pour la banque, le coût unitaire tend à diminuer au fur et à mesure que le nombre de clients s'accroît et que les opérations deviennent plus répétitives. L'économie d'échelle peut être réalisée par :

a. La taille

La taille a souvent été considérée comme un facteur de compétitivité en raison des économies d'échelles qu'elle permet de réaliser.

L'exploitation de capacités de production à une échelle correspondant au minimum des coûts unitaires. Dans cette perspective les firmes qui opèrent dans cette direction

bénéficieraient d'un avantage compétitif au plan des coûts.

b. Compétitivité par les coûts

Les avantages compétitifs au plan des coûts se manifesteraient particulièrement dans les activités caractérisées par une production de volume et une valeur ajoutée élevée.

2. L'innovation

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.

a. Innovation de produit

La littérature en management stratégique a longtemps été marquée par les travaux sur l'innovation de produits et insiste notamment sur les sources et les processus d'innovation, les taux de succès et d'échecs des nouveaux produits et les facteurs critiques qui les sous-tendent, les effets des innovations sur le cycle de vie des produits-marchés et / ou sur les évolutions des secteurs. La plupart des recherches consultées montrent l'importance du lancement de nouveaux produits pour assurer la croissance et la rentabilité des entreprises manufacturières.

Les modèles de la diffusion des nouveaux produits ont fait l'objet de nombreux travaux, à orientation technologique, marketing ou

ANALYSE DE LA COMPÉTITIVITÉ DE L'ENTREPRISE

organisationnelle, qui s'appuient notamment sur le concept de cycle de vie des produits utilisé en tant qu'outil de prévision. Les variables et recommandations stratégiques et le profil des performances économiques associées à chaque phase et à la dynamique du cycle ont été identifiés. Ainsi, les investissements durant la phase antérieure à la diffusion et durant la phase d'introduction sur le marché seraient plus élevés et céderaient le pas à des dépenses d'amélioration de produits associées à une plus forte rentabilité durant les phases de ralentissement de la croissance et de maturité et l'anticipation du déclin par une relance du cycle ou le lancement de nouveaux produits. L'innovation était considérée comme un processus qui débute par la connaissance scientifique, passe par la recherche et développement proactive,

ANALYSE DE LA COMPÉTITIVITÉ DE L'ENTREPRISE

les activités d'ingénierie et de production et se termine par la commercialisation d'un nouveau produit. Les auteurs ont aussi mis l'accent sur le rôle moteur joué dans le processus par les besoins et attentes des consommateurs et partant, de la fonction marketing. Par la suite, les auteurs ont eu tendance à adopter une conception plus équilibrée entre ces approches et ont développés des modèles plus généraux de couplage entre science, technologie et marché qui mettent en lumière l'importance des facteurs techniques et marketing dans le succès des innovations et le caractère dominant de l'une ou l'autre approche en fonction de l'évolution du cycle de vie de l'industrie.

Dans une étude (Cooper, Kleinshmidt 1987, pp.71-85) portant sur 203 produits canadiens, les auteurs identifient trois principaux

ANALYSE DE LA COMPÉTITIVITÉ DE L'ENTREPRISE

déterminants du succès des nouveaux produits : la supériorité du produit qui comprend des caractéristiques telles qu'un bénéfice unique procuré au consommateur , un niveau de qualité élevée, une réduction des coûts pour le consommateur, un caractère innovant qui offre une réponse et une solution aux problèmes rencontrés par les clients, la définition du projet d'innovation et les activités qui les accompagnent , les synergies marketing et technologiques.

S'appuyant sur une revue des travaux empiriques antérieurs et sur une synthèse de ses travaux,

Rothwell(1990) propose une liste des principaux facteurs du succès des projets d'innovations produits :

- L'établissement d'un bon système de communication interne et externe.
- Le fait de traiter les innovations au niveau de l'entreprise dans une

ANALYSE DE LA COMPÉTITIVITÉ DE L'ENTREPRISE

perspective d'intégration fonctionnelle et de stratégie à long terme.

-Une planification attentive des projets et l'utilisation de procédures de contrôle,-l'efficacité dans le développement et une production de haute qualité impliquant des procédures de contrôle et l'utilisation des équipements de pointe.

-Une forte orientation vers les marchés et la satisfaction des clients qui met l'accent, quand cela s'avère possible, sur les liens avec les clients dès l'origine du projet.

-L'offre aux clients d'un bon service après-vente,-un management de haute qualité.

Différentes études consacrées aux innovations réalisées au sein de secteurs déterminés tendent à confirmer ces résultats. Parmi elles, celle de Zirger B. et Maidique M. (1990,pp.867-883) qui examine les

ANALYSE DE LA COMPÉTITIVITÉ DE L'ENTREPRISE

facteurs de succès ou d'échecs de 330 nouveaux produits dans le secteur électronique en adoptant une perspective d'analyse de processus, de stratégie et d'organisation. L'étude isole quelques facteurs critiques qui affectent le résultat de l'innovation-produit ; la performance technique du produit, la synergie existant entre le produit et les compétences de l'entreprise et le support du management durant les processus de développement du produit et d'introduction sur le marché. Les autres facteurs déterminants mais moins importants sont la compétence en marketing et en matière de production, les facteurs de marché tels que la compétition, la taille et le taux de croissance, du marché cible.

b. Innovation de processus

ANALYSE DE LA COMPÉTITIVITÉ DE L'ENTREPRISE

Les innovations de processus pourront s'inscrire dans une préoccupation d'efficacité et servir une stratégie de maîtrise des coûts et permettre à l'entreprise d'occuper des positions compétitives favorables par l'adoption de technologies visant à améliorer la productivité et / ou à bénéficier d'effets de taille et/ou d'expérience plus importants.

Longtemps considérée en management stratégique dans une perspective de réduction de coûts et de gains de productivité, par l'optimisation de l'utilisation des capacités de production, et les innovations de processus.

Plus récemment l'accent a été mis sur la fonction de production, considérée comme moteur de la compétitivité au plan des coûts, grâce notamment aux innovations technologiques de processus permettant de combiner les

ANALYSE DE LA COMPÉTITIVITÉ DE L'ENTREPRISE

avantages d'obtention d'une qualité technique supérieure et de réduction de délais de production, mais aussi d'apporter une réponse rapide aux attentes des clients et à leur diversité par une offre de produits accélérée ou sur mesure. Les systèmes de production flexibles constituent un élément central de ces nouveaux systèmes de gestion des opérations dont les composantes couvrent les systèmes de gestion juste à temps de maîtrise des approvisionnements et de contrôle de processus qui concourent tant à l'efficacité qu'à la différenciation. L'adoption de ces nouveaux systèmes de production s'accompagne de changement organisationnel et l'innovation de processus est ici considérée au plan de l'entreprise qui adopte et met en œuvre ces systèmes.

ANALYSE DE LA COMPÉTITIVITÉ DE L'ENTREPRISE

Un éclairage important pour comprendre les enjeux des innovations de processus pour la compétitivité a été fourni par wheelwright(1987). L'auteur constate que l'approche classique de l'interface entre développement de produits et production, vus dans une séquence linéaire et qui vise à l'efficience, conduit souvent à supporter des coûts nettement supérieur à ceux qui étaient prévus, en raison notamment du fait que les designs de produits doivent être modifiés à plusieurs reprises pour pouvoir mieux répondre aux exigences de la fabrication, du manque d'intégration des fonctions considérées individuellement, du fait que les adoptions de technologies avancées de production se font au coup par coup. L'auteur conclut que cette conception de la production et de l'innovation de processus ne peuvent conduire à des

ANALYSE DE LA COMPÉTITIVITÉ DE L'ENTREPRISE

avantages compétitifs dans l'environnement concurrentiel actuel. Wheelwright propose une vue renouvelée de la fonction de production comme vecteur de compétitivité. Cette conception dynamique postule tout d'abord que l'accent soit mis sur le développement des aptitudes à résoudre les problèmes, l'autocontrôle et les cercles de qualité, la création de groupe de projets formés de personnes issues de différentes fonctions pour assurer l'interface entre produits et processus de production durant la phase de mise au point et de lancement du nouveau produit. Dans cette perspective, l'innovation de processus n'est pas constituée essentiellement d'équipement mais comprend les systèmes, les personnes, les équipements et l'ensemble des

éléments qui fondent les capacités productives d'une organisation.

Un élément essentiel de la contribution des technologies de production à la compétitivité est qu'elle permet une meilleure maîtrise des délais d'introduction des nouveaux produits et processus, de raccourcir les cycles de développement et de commercialisation mais aussi d'améliorer concomitamment la qualité des produits et de réduire les coûts. Différents moyens peuvent être utilisés pour atteindre ces niveaux de performance élevés. Il s'agit notamment de considérer l'innovation de processus et l'innovation produit comme des processus parallèles qui interagissent en recourant par exemple à une plus forte intégration des systèmes de conception et de fabrication assistées par ordinateur et des systèmes de flexibles de

production. De tels systèmes d'intégration ne doivent pas être limités à la firme mais peuvent être reliés, si cela se justifie, à des systèmes semblables mis en œuvre par les clients ou les fournisseurs dans une optique d'intégration plus poussée.

3. Caractéristiques du produit

Il existe plusieurs types de caractéristiques :

- Les caractéristiques techniques du produit : composition, poids, dimension, forme, couleur, mode de fabrication, performances, mode de fonctionnement... ou du service : description de la prestation, objectifs, résultats attendu, contenu, durée...
- Les caractéristiques commerciales : les tarifs, dégressifs et promotion, les modes et délais de paiement, de

ANALYSE DE LA COMPÉTITIVITÉ DE L'ENTREPRISE

livraison, de distribution, de diffusion,
les garanties, le service après-vente....

-Les caractéristiques annexes au produit ou service (service plus) : ce sont des services complémentaires au service principal : la voiture de dépannages par les assureurs en cas de pépins,.....

-Les caractéristiques de l'entreprise : notoriété, image de marque, ancienneté, nombre de salarié, moyens de production....

L'objectif étant de traduire les caractéristiques du produit en avantages, pour que le client perçoive correctement comment et pourquoi notre produit va le satisfaire.

N'oublions pas que le client n'achète pas notre produit mais l'idée que ce produit ou service va améliorer sa situation ou satisfaire ses besoins, ce qu'il intéresse n'est pas ce que fait

notre produit, mais ce qu'il peut faire avec.

➤ Les facteurs externes qui influencent l'entreprise

1. *Ressources naturelles*

Toutes les marchandises incorporent des ressources naturelles (par exemple les automobiles contiennent du minerai de fer); ou nécessitent des ressources naturelles pour être produites. Les ressources naturelles peuvent faciliter la tâche aux entreprises et leur permet une certaine compétitivité. Elle permet de mettre l'accent sur la différence au niveau de la performance et de la compétitivité entre entreprises qui exploitent ces ressources et ceux qui ne l'exploitent pas (terre, les minéraux, le pétrole, l'eau, l'électricité...).

2. Disponibilité des matières premières

Les matières premières peuvent avoir un effet sur la compétitivité des entreprises, notamment les entreprises industrielles à forte dépendance de matières premières.

*Coûts des matières premières avantageux

*Proximité Des fournisseurs

*Nombre de fournisseur disponible

3. Politique économique et financière

Il s'agit des mesures prises par l'état et qui influencent sur la compétitivité des entreprises ou du produit donné. Les politiques fiscales et monétaire, on évoque à titre d'exemple (taux d'intérêt, l'IS, la TVA, ciblage de l'inflation..), on peut même évoquer les subventions qu'accorde l'état. A l'échelle internationale, la

compétitivité dépend d'une multitude de facteurs. Parmi les plus importants on cite le taux de change, les conditions du marché international, le coût de transport international et enfin les préférences et arrangements entre les différents pays.

v. **Conclusion**

A travers ce qu'on vient de voir, on constate que une entreprise ne peut pas devenir du jour au lendemain compétitives, et que pour devenir compétitives l'entreprise doit savoir exploiter de la meilleure manière les facteurs internes et externes qui sont à sa disposition et de tracer son chemin dans le bon sens.

VI. **Bibliographie**

- Management stratégique et compétitivité « Philippe de Woot et Gérard Koenig ».
- L'avantage concurrentiel « Michael Porter »
- Productivité et croissance dans les entreprises et les organisations « Francis L. Gamsore »
- Management stratégique « Ulrike Mayrhofer »

VII. **Webographie**

- <http://ressources.ciheam.org/om/pdf/c57/01600240.pdf>
- <http://www.blog.saeed.com/2010/04/definition-competitivite-facteurs-la-competitivite/>

ANALYSE DE LA COMPÉTITIVITÉ DE L'ENTREPRISE