

Sommaire :

Introduction

Chapitre 1 :L'avantage concurrentiel : émergence, caractéristiques et stratégies génériques :

- 1- L'émergence de l'avantage concurrentiel
- 2- Les caractéristiques de l'avantage concurrentiel
- 3- Les stratégies génériques

Chapitre2 : La préservation de l'avantage concurrentiel

- 1- La maîtrise des coûts
- 2- Le management de la qualité
- 3- L'innovation

Chapitre 3 : L'avantage concurrentiel pérenne à l'épreuve des faits

- 1- Les sources de l'avantage concurrentiel durable
- 2- Les barrières à l'imitation

3- L'avantage concurrentiel et l'ambiguïté causale

CONCLUSION

Introduction

Dans un environnement très concurrentiel, l'organisation assure sa survie par sa capacité à s'adapter (flexibilité), mais aussi à faire face à la concurrence (compétitivité). On dit alors que, pour être compétitive, l'organisation doit développer des avantages concurrentiels par rapport aux autres.

Alors, un avantage concurrentiel est un avantage temporaire de l'entreprise sur ses concurrents. Il procure à l'entreprise qui le détient une position dominante sur son marché. Cela signifie qu'elle est en tête dans la compétition qu'elle mène contre les autres entreprises concurrentes.

Le fait d'être leader de la compétition économique lui permet de bénéficier d'une rente de situation : ses bénéfices sont supérieurs à ceux des autres firmes.

L'avantage concurrentiel doit posséder trois caractéristiques: il doit être durable dans le temps, être parfaitement identifiable et doit être défendable face à la concurrence. L'avantage concurrentiel peut être remis en cause par le jeu de la concurrence et son maintien doit être le fruit d'efforts constants au sein de l'entreprise.

L'avantage concurrentiel est l'élément que l'organisation 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.

Une organisation dispose d'un avantage concurrentiel lorsqu'elle possède un ensemble d'éléments qui lui permettent de se distinguer de la concurrence.

L'avantage concurrentiel est mis en évidence à l'issue du diagnostic stratégique réalisé par l'organisation. Il est constitué d'atouts : les compétences stratégiques et les facteurs clés de succès (FCS) ou facteurs clés de réussite (FCR).

Les avantages concurrentiels dépendent de l'offre de produits. En effet, l'entreprise doit être à l'écoute de ses clients et leur proposer un produit adapté à leurs besoins. Le consommateur est un « caméléon » dont les envies changent très rapidement. L'entreprise qui veut être la meilleure doit pouvoir anticiper ces changements. Pour cela, elle peut par exemple mettre en place un système de veille qui lui permettra de se tenir au courant avant les autres des tendances de consommation, des habitudes d'achat, etc.....

Pour cela on va répondre à la problématique suivante :

Jusqu'à quelle mesure l'entreprise peut-elle rivaliser avec ses semblables et pourrait-elle sortir de la boucle bouclée de ses soi-disant concurrents belligérants qui s'acharnent d'arrache-pied: A qui mieux mieux?

Chapitre1 : L'avantage concurrentiel : historique et stratégies génériques :

1- L'émergence de l'avantage concurrentiel :

Les approches de la compétitivité issues de la gestion et de la sociologie ont traité particulièrement les sources et les facteurs de la compétitivité des entreprises.

Nous les résumons dans l'approche unidimensionnelle et l'approche pluridimensionnelle.

L'approche unidimensionnelle : est représentée par les travaux du Boston Consulting Group (B.C.G.). Les tenants de cette approche stipulent que : dans un milieu concurrentiel, l'entreprise compétitive est celle qui a les coûts les plus bas, c'est à dire celle qui a su parvenir à l'utilisation la plus efficace des facteurs pour des coûts de facteurs équivalents et ce par le biais de l'expérience. Nous en déduisons que la compétitivité d'une entreprise se traduit exclusivement par la compétitivité de ses produits.

Cette approche a été critiquée par sa vision réductrice de la compétitivité au seul domaine des coûts, alors que la concurrence telle qu'elle est vécue par les entreprises peut se baser entre autres sur la qualité du produit, l'image de marque, les facilités de paiement.

Sa fausse interprétation des coûts puisqu'elle analyse d'une manière séquentielle les coûts des différentes activités, sans percevoir les liaisons entre les activités .On peut donc avancer que la compétitivité est incarnée par le produit à travers ses différentes composantes prix (coût) et hors prix (hors coût).

En ce qui concerne l'approche pluridimensionnelle, la revue de la littérature nous enseigne plusieurs schémas d'identification des sources de la compétitivité. Porter base sa réflexion sur le modèle de la chaîne de valeur pour expliquer en quoi et comment les liaisons entre les différentes activités mises en œuvre par les entreprises peuvent être la source

d'avantages concurrentiels majeurs. L'approche basée sur les ressources considère que l'acquisition de l'avantage compétitif provient de la combinaison des ressources au sein de l'entreprise et leur traduction en termes de stratégie à mettre en œuvre sur les marchés des biens.

Barney (1991) a distingué trois catégories de ressources : le capital physique, le capital organisationnel et le capital humain. Ces ressources couvrent l'ensemble des actifs, des capacités de la firme, des processus organisationnels, des connaissances et des savoir-faire qui sont contrôlés par l'entreprise et lui permettent d'élaborer et de mettre en œuvre des stratégies compétitives orientées vers l'efficacité et l'efficience.

Knud sen, Foss (2000) focalisent leurs attentions particulièrement sur les conditions endogènes ou additionnelles à la création de l'avantage concurrentiel qui sont illimitées (Variables de contingence reliées aux caractéristiques de la concurrence, asymétrie de l'information, les caractéristiques d'entrée...) et exogènes (l'incertitude et l'immobilité) de l'avantage compétitif.

La contribution de Knud sen, Foss(2000) devrait effectuer une révision de l'analyse de base de l'APR en présentant à cet égard une distinction entre les conditions nécessaire et les conditions additionnelles pour l'expression de l'avantage compétitif ceci aurait comme conséquence une structure causale plus claire.

D'autres approches se focalisent particulièrement sur le processus causal de création de l'avantage compétitif, nous citons à cet égard les travaux de Lawrence et Lorsh.

L'analyse de Lawrence et Lorsh (1986) aboutit à considérer la compétitivité d'une entreprise essentiellement à travers le degré de flexibilité de sa structure. Pour qu'une entreprise soit compétitive, il faut que sa structure soit bien adaptée aux exigences de son environnement. Autrement, si l'environnement change, la structure de l'entreprise devra s'adapter.

La compétitivité repose alors sur trois fondements :

1- La base de compétitivité de l'entreprise : à travers l'observation de la structure de

L'entreprise (un état de structure fait de points forts et de points faibles) ;

2- La capacité dirigeante : à travers l'observation du niveau des compétences du dirigeant ;

3- L'insertion compétitive : c'est l'observation de la situation de l'entreprise par rapport à son environnement.

2- **Les caractéristiques de l'avantage concurrentiel** ¹²:

L'avantage concurrentiel doit posséder 3 caractéristiques : il doit être durable dans le temps, être parfaitement identifiable et doit être défendable face à la concurrence.

¹http://fr.wikipedia.org/wiki/Avantage_comp%C3%A9titif#Caract.C3.A9ristiques_de_l.27avantage_comp.C3.A9titif

a- Durable :

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 ;
- imposer un standard propriétaire, ne pas être suiveur et défendre par la communication de sa position.

b- Identifiable:

l'avantage concurrentiel doit être suffisamment significatif et rare pour démarquer la firme de ses concurrents , chaque firme doit choisir le type et les caractéristiques de l'avantage qu'elle cherche à avoir sur les autres protagonistes du secteur d'activité de telle sorte que l'identification par les clients soit sans équivoque possible soit sur le plan de la domination par les coûts , soit sur le plan de la différenciation.

c- Défendable :

L'avantage concurrentiel doit être défendable face aux changements à court terme de l'environnement et surtout suffisamment ambigu et non substituable face aux tentatives

d'imitations ou de contournement : les pratiques de benchmarking incitent à l'imitation, la veille concurrentielle permet d'anticiper les innovations introduites par les concurrents.

3- Les stratégies génériques de l'avantage concurrentiel :

Le modèle des stratégies génériques de Michael Porter, propose différentes façons dont une entreprise peut détenir un avantage concurrentiel sur son marché. Selon Porter, un avantage concurrentiel est durable s'il ne peut être copié, substitué ou érodé par l'action des concurrents et si l'évolution de l'environnement économique ne le rend pas obsolète.

M. Porter a défini trois stratégies de domaine, qu'il appelle aussi « stratégies de base » : la domination par les coûts, la différenciation et la focalisation (ou concentration de l'activité).

a- La domination par les coûts :

La domination par les coûts est une stratégie qui consiste pour l'entreprise à obtenir des coûts plus faibles que ceux de ses concurrents pour pouvoir proposer un produit comparable à un prix de vente inférieur.

L'entreprise vise ainsi l'obtention d'un avantage fondé sur les coûts en s'adressant à une cible large, c'est-à-dire en servant de nombreux segments. Cet avantage est donc fonction de la capacité de l'entreprise à faire baisser ses coûts.

Cet avantage concurrentiel peut être obtenu :

Par le choix d'une stratégie de volume : en augmentant sa production, l'entreprise peut bénéficier d'économies d'échelle, d'effets d'expérience :

Les économies d'échelle : Se produisent lorsque l'entreprise peut diluer des charges fixes dans un volume de production plus important. On parle de synergies

Les économies d'envergure : Se produisent lorsque l'entreprise peut profiter de l'expérience accumulée pour gagner en efficacité.

On parle d'effet d'expérience par le choix d'une stratégie d'efficience (ou une politique active de réduction de tous les coûts) : La domination par les coûts suppose que l'entreprise soit en permanence à la recherche d'une réduction de tous ses coûts. Elle doit donc mener un diagnostic précis de sa chaîne de valeur de façon à identifier les activités créatrices de valeur et à continuer à les réaliser à un coût inférieur à celui de ses concurrents. Il s'agit donc de rationaliser et d'optimiser le fonctionnement de l'entreprise en agissant sur chaque activité mais aussi en tenant compte des liaisons (existantes et possibles) entre les activités pour en réduire le coût.

Avantage :

Accroître son chiffre d'affaires et ses parts de marché ;

Augmentation de sa rentabilité ;

Elimination des entreprises ayant des coûts trop élevé ;

Etablissement de barrière à l'entrée sur le marché.

Limite :

Risque de guerre des prix ;

Peu d'investissements en recherche ou en marketing ; cela réduit sa capacité d'innovation et d'adaptation au marché.

L'entreprise risque alors de voir son avantage concurrentiel annulé par une innovation ou une évolution des attentes des clients.

Les choix de standardisation visant à réduire les coûts peuvent réduire les efforts d'innovation de l'entreprise.

Apparition de biens de substitution.

Ainsi, si le marché a été mal analysé, si l'entreprise ne perçoit pas les changements de la demande ou si la concurrence se différencie, la stratégie de domination par les coûts aboutira à un échec.

À noter que la domination par les coûts n'est pas adaptée aux entreprises naissantes et aux PME.

Disposant de ressources limitées, ces organisations adoptent généralement l'une des deux autres stratégies de domaine : la différenciation et la focalisation.

b- Les stratégies de différenciation :

Dans une stratégie de différenciation, une firme cherche à se singulariser sur certaines dimensions fortement appréciées par

des clients. Elle choisit une ou plusieurs caractéristiques que de nombreux clients du secteur perçoivent comme importantes et se mettent en position de seule satisfaire ces besoins. Cette position unique est rémunérée par un surprix.

Les démarches de différenciation peuvent prendre des formes très diverses, elles peuvent porter sur:

-Les caractéristiques du produit lui-même : le conditionnement ou l'apparence extérieure du produit, les services spécifiques rendus, la certification, etc. ;

-La technologie : degré de technologie utilisée pour le produit ; l'entreprise elle-même : la marque, le circuit de distribution...

Ainsi, les stratégies de différenciation peuvent être :

Des stratégies de différenciation par le haut : en améliorant l'offre par rapport à l'offre de référence (différenciation d'amélioration) ou en l'adaptant à une catégorie particulière d'utilisateurs (différenciation de spécialisation).

Des stratégies de différenciation par le bas : en épurant l'offre pour diminuer son prix (différenciation d'épuration) ou en ciblant l'offre sur un segment particulier de marché pour lequel certaines caractéristiques de l'offre de référence sont superflues (différenciation de limitation).

Avantage :

Limitation du pouvoir de négociation des fournisseurs et des clients ;

Marges bénéficiaires plus élevées (différenciation par le haut) ;

Possibilité de fidéliser la clientèle ;

Créer un monopole temporaire.

Risque :

Coût élevé de la différenciation

Nécessité d'innover constamment

Contrefaçons

Risques de ne plus répondre à l'attente des clients.

Pour être réussie, c'est-à-dire conduire effectivement à l'obtention d'un avantage concurrentiel durable, la différenciation doit être :

- visible par les clients ;
- viable pour l'entreprise : l'entreprise doit pouvoir se développer et être rentable ;
- défendable face aux concurrents potentiels : l'entreprise doit pouvoir préserver sa position unique en rendant ses facteurs de différenciation difficiles à imiter (par exemple en déposant des brevets ou en utilisant des compétences distinctives).

c- Stratégie de focalisation ou de concentration :

La concentration de l'activité est totalement différente des stratégies de cout et de différenciation parce que la compétition repose sur le choix d'une cible étroite. La firme qui concentre son activité, sélectionne un segment ou un groupe de segments dans le secteur ou la taille sur mesure sa stratégie pour le servir à l'exclusion de tous les autres. En optimisant sa stratégie pour

l'égard du segment cible, la firme cherche à obtenir un avantage supérieur dans ce segment à défaut de le posséder pour l'ensemble du secteur.

La stratégie de concentration a deux variantes :

-La concentration fondée sur les coûts les plus bas dans le segment cible.

-La concentration fondée sur la différenciation consiste à se différencier dans le segment cible.

Dans ce type de stratégie, l'entreprise se concentre sur un segment du marché où sa rentabilité sera plus forte que celle de ses concurrents présents sur l'ensemble des segments. On parle également de stratégie de niche. Ainsi, l'organisation va développer un avantage concurrentiel sur un segment limité, voire unique. La stratégie de focalisation ou de concentration est adaptée aux PME ainsi qu'aux nouvelles entreprises, elle n'a pas d'effet de taille.

La focalisation est suivie, par exemple, par les sociétés de coursiers à vélo, qui limitent leur activité à une seule ville (ex : Urban Cycle pour Paris et sa proche périphérie).

Avantages

Bonne connaissance du marché ;

Evite d'entrer en concurrence avec de grandes entreprises

Client fidèle ;

Capacité à anticiper les attentes.

Risques

Le segment cible perd de son intérêt (ex : la demande disparaît)

Les spécificités du segment disparaissent

Les avantages d'une large gamme s'accroissent

Des firmes concentrent leurs activités sur des sous-segments du segment.

Chapitre 2 : la préservation de l'avantage concurrentiel :

L'avantage concurrentiel n'est pas simplement le fait de se positionner sur le marché. Il ne s'agit pas automatiquement d'un phénomène instantané. Cela exige et prend du temps c'est à dire un investissement important en capital tangible (actifs matériel et financier) et intangible (capacités et savoirs).

Cependant, tout avantage concurrentiel durable n'est jamais définitivement acquis, et il 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.

Or pour cela et d'autres raisons l'entreprise est appelée de conserver son avantage concurrentiel, pour le faire l'entreprise dispose de trois outils : la maîtrise des couts, la qualité, l'innovation.

1- **La maîtrise des coûts ³:**

Selon le plan comptable français un cout se définit comme suite “la somme des charges relative à un élément défini au sein du réseau comptable” mais un cout peut contenir d’autre charge que celle de la comptabilité générale. On peut retenir qu’un cout est un ensemble des charges qui est propre à l’entreprise qui le calcule.

Les entreprises confrontes aujourd’hui un environnement en forte évolution ce qui nécessite une approche proactive et préparée.

Face à cette réalité et face à des croissantes exigences de la clientèle, et la forte réduction des marges ; l’entreprise est obligée de réduire et de maitriser ses couts comme un facteur clés de succès.

La maitrise des couts c’est la compréhension d’origine de ses couts y compris chez les fournisseurs et chez lez usagers pour détecter la possibilité de réduction.

Selon Jacquot et al (2008) la maitrise des couts est :

- o Etudier les possibilités de minimisation après avoir détecté les exceptions éventuelles.
- o Préparer des décisions correctrices ou le plus souvent stratégiques.
- o Réaliser des anticipations et des prévisions.
- o Déterminer les responsabilités.

a- Les différentes méthodes et techniques de maitrise des couts :

³ Cissoko Aminata, La maitrise des coûts dans une entreprise cas des grands moulins à Mali. Mémoire de fin d’étude, centre Africain des études supérieures en gestion, 2009

- La méthode ABCM (Activity Based Cost Management) :

La méthode ABCM ou la gestion par activité est un mode de gestion basé sur les activités ; qui cherche à identifier les facteurs clés de succès en vue d'agir sur eux pour améliorer la performance de l'entité (Cyauber et AL 2004).

La gestion par activité est une source intelligible de réduction de coûts son objectif est de rendre les produits et les services plus appréciables pour le client en créant des conditions d'efficience et de délai, et de contribuer de façon significative à améliorer de la rentabilité.

- o La démarche de mise en œuvre de la méthode :
Selon les auteurs Gosselin (2005), Russel (2000), et Grandguillot (2008) ; la démarche se résume en quatre étapes :
 1. Analyser les activités : c'est la phase de compréhension des activités de l'organisation elle passe par la classification des activités suivant la valeur ajoutée, la consommation, et le temps. Pour le faire il faut d'abord établir une liste des activités, rattacher les ressources aux activités puis les analyser. On peut utiliser trois types d'analyses : l'analyse de Pareto ou bien 80/20, l'analyse de la valeur des activités, et l'analyse comparative ou bien le benchmarking.
 2. Analyser les indicateurs ou les causes d'activités : on définit pour chaque activité un indicateur de coût c'est-à-dire un facteur qui explique le mieux possible la consommation des ressources par les activités.
 3. Evaluer la performance : c'est-à-dire mesurer la contribution de chaque activité à la réalisation des objectifs fixés. L'évaluation de la performance peut se faire à l'aide d'un tableau de bord qui regroupe un ensemble d'indicateurs de coût ainsi les facteurs clés de succès de la stratégie adoptée.

4. L'amélioration de la performance : plutôt c'est un processus d'amélioration continu qui se compose de : l'identification des activités de cout élevé ou a faible contribution, l'élimination des activités sans valeur ajouté, augmenter la contribution des activités, et en fin éliminer les activités qui ne sont pas ou ne peuvent pas être rentables.

La méthode ABCM est un modèle explicatif du comportement des couts ce qui permet une meilleure maitrise des couts.

- La méthode des couts cibles ou bien Target Costing :

D'origine japonaise, développée dans l'industrie des automobiles au début des années quatre vint, la méthode consiste à déterminer le cout prévisionnel d'un produit à ne pas dépasser partant du marché.

Le principe est le suivant : le cout cible = prix de vente concurrentiel – marge attendue

Avec :

Le cout cible : est déterminé à partir d'étude de marché dans but de cibler le prix qui correspond à la part de marché souhaitée.

Prix de vente concurrentiel : est le prix fixé par le marché, issue de l'étude de marché.

Marge attendue : est définie par le management en fonction des objectifs et de positionnement et de marketing produit.

- o La démarche de la méthode :

Grandguillot donne une démarche qui se compose de plusieurs étapes

1. Analyser le marché en identifiant les besoins de la clientèle en étudiant la concurrence
2. Définir le prix de vente imposé par le marché : c'est-à-dire le prix que le client accepterait de payer pour acquérir le produit.
3. Fixer la marge bénéficiaire attendue par l'entreprise.
4. Déterminer le cout cible.
5. Calculer le cout estimé de produit.
6. Comparer le cout estimé avec le cout cible afin de réduire l'écart entre les deux.
 - Le benchmarking :

Le benchmarking ou bien l'étalonnage concurrentiel consiste à comparer ses propres procédés ou services à ceux similaires qui sont reconnus comme étant les meilleurs, puis la mise en œuvre des solutions similaires visant à optimiser la performance de l'entreprise.

Selon Gumb il existe trois sortes de benchmarking :

- o Le benchmarking fonctionnel : il compare une fonction (ou un processus) donnée des entreprises entre elles.
 - o Le benchmarking concurrentiel : consiste à se comparer à ses concurrents directs.
 - o Le benchmarking interne : c'est comparer les différentes unités des entreprises entre elles.
- Démarche de la méthode :

Selon Rouach (2000) on peut suivre les étapes suivantes :

1. Identifier une entreprise cible du même secteur ou d'un secteur différent reconnue par son excellence globale ou bien par son excellence en matière de maîtrise des couts.
2. Mesures les écarts de performance entre l'entreprise ou fonction cible et l'entreprise observante.
3. Organiser un échange d'expérience avec les responsables de l'entreprise ou fonction cible.

4. Identifier et analyser des facteurs de performance spécifiques à l'entreprise ou à la fonction cible.
5. Planifier des actions pour adapter à l'entreprise observant les approches du leader.

Il y a d'autres méthodes de maîtrise de coûts à savoir la sous-traitance et budget à base zéro.

2- **Le management de la qualité :**

L'AFNOR définit la qualité d'un produit comme son « aptitude à satisfaire les besoins des utilisateurs ». Actuellement les entreprises vont plus loin et développent plutôt le concept de « qualité totale » d'un produit. Il s'agit d'un état d'esprit que l'ensemble du personnel doit partager de façon à ce que le client puisse être entièrement satisfait. La satisfaction que devrait apporter le produit de qualité devrait augmenter la fidélité du client et concéder à l'entreprise un avantage concurrentiel sur ses concurrents.

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.

Différents modèles de management ont été mis en place pour favoriser l'application de la qualité au sein des entreprises. Dans ces suivantes lignes on va citer les principaux outils de management de qualité.

b- Les différents outils de management de qualité :

- Des outils pour rechercher les causes des défauts et qualifier leurs impacts :

- Méthode de cinq pourquoi : ou bien l'arbre des causes. L'analyse cause liée à ces méthodes permet de déterminer de façon rigoureuse les causes à l'origine d'un problème et par conséquent de déterminer une solution adaptée et efficace.
- Diagramme de Pareto c'est une graphique en bandes simple, servant, après la collecte de données, à classer les causes des problèmes et à établir des priorités d'action. Il indique les causes des problèmes selon l'ampleur de leurs effets et aide à définir les activités d'amélioration selon leur ordre de priorité. Le recours à ce genre de graphique donne lieu à la règle de 80-20, c'est-à-dire que 80% des problèmes découlent de 20% des causes.
- Le QQQQCCP: est une méthode très efficace pour cerner le plus complètement possible un problème, une cause, une situation donnée. Elle est aussi très utile dans le travail de rédaction des procédures. Son nom vient des questions auxquelles on doit répondre : - Quoi ? : De quoi s'agit-il ? (objet, opération, nature,..) - Qui ? : Qui est concerné ? (exécutants, qualification) - Où ? : Où cela se produit-il ? - Quand ? : Quand cela survient-il ? (durée, fréquence....) - Comment ? : Comment procède-t-on ? (matériel, matières, méthode...) - Combien ? : Combien de fois cela se produit-il ? - Pourquoi ? : Pourquoi cela se passe-t-il ainsi ?

- Des outils pour choisir les solutions appropriées :

- AMDEC : ou Analyse des Modes de Défaillances de leurs Effets et de leur Criticité.

Technique d'analyse préventive permettant d'identifier et de traiter les causes potentielles de défauts et de défaillance avant qu'ils ne surviennent. L'AMDEC est une méthode rigoureuse de travail en groupe, très efficace grâce à la mise en commun de l'expérience et des connaissances de chaque participant, à condition toutefois que l'animateur AMDEC soit suffisamment expérimenté. On peut faire :

- Une AMDEC Produit, pour vérifier Produit, pour vérifier la conformité d'un produit développé par rapport aux exigences du client,
- Une AMDEC Processus, pour valider la fiabilité du processus de fabrication,
- Une AMDEC Moyen, pour vérifier la fiabilité d'un équipement.

Le principe consiste à recenser toutes les causes potentielles de chaque mode de défaillance et d'évaluer la criticité. Cette dernière résulte d'une triple cotation quantifiée : note "G" : Gravité ou sévérité de l'effet du défaut ou de la défaillance, note "O" : Occurrence ou fréquence d'apparition de la cause, note "D" : Détection : probabilité de non détection de la cause. L'indice de criticité est obtenu par le produit des trois notes : $C = G \times O \times D$.

Plus la criticité est importante, plus le mode de défaillance considéré est préoccupant. Lorsque la criticité dépasse la limite prédéfinie par le groupe, ce dernier recherche les actions d'amélioration possible pour la ramener à un niveau acceptable en jouant sur : la gravité (exemple : la gravité d'une fuite de carburant sera diminuée par la mise en place d'un bassin de rétention), l'occurrence (exemple : en augmentant la fiabilité d'un composant, en jouant sur la maintenance préventive ...), la non-détection (exemple : en mettant en place des outils de contrôle et de surveillance, en formant les contrôleurs...).

- 5S : Outil d'amélioration continue importé du Japon permettant d'optimiser l'organisation et l'efficacité d'un poste de travail, d'un service, d'une entreprise. Il est basé sur la participation du personnel qui prend en charge et organise son espace de travail. C'est un outil essentiel pour amorcer une démarche de Qualité Totale (TQM). L'appellation "5 S" vient des initiales des mots clés de la méthode :
 - Seiri / Débarrasser (éliminer ce qui est inutile).
 - Seiton / Ranger (classer, ordonner ce qui est utile).
 - Seiso / Nettoyer (tenir propre les outils, les équipements, l'atelier ...).

- Seiketsu / Organiser (établir et formaliser des règles).
- Shitsuke/ Maintenir la rigueur (respecter les règles).
- Le Kaizen : Le mot kaizen est la fusion des deux mots japonais kai et zen qui signifient respectivement « changement » et « bon ». La traduction française courante est « amélioration continue ». En fait, par extension, on veut signifier « analyser pour rendre meilleur ». Le kaizen est un processus d'améliorations concrètes, simples et peu onéreuses réalisées dans un laps de temps très court. Mais le kaizen est tout d'abord un état d'esprit qui nécessite l'implication de tous les acteurs. Cet outil japonaise repose sur des petites améliorations faites au quotidien, constamment. C'est une démarche graduelle et douce, qui s'oppose au concept plus occidental de réforme brutale du type « on jette le tout et on recommence à neuf » ou de l'innovation, qui est souvent le résultat d'un processus de réingénierie. En revanche, le Kaizen tend à inciter chaque travailleur à réfléchir sur son lieu de travail et à proposer des améliorations. Donc contrairement à l'innovation, le Kaizen ne demande pas beaucoup d'investissements financiers, mais une forte motivation de la part de tous les employés. Il a comme objectifs :
 - Simplification des flux.
 - Amélioration de la qualité.
 - Amélioration des délais.
 - Amélioration de la productivité.
 - Amélioration de la gestion des fournisseurs.
 - Développement de nouveaux produits.
- **Autres outils de management de qualité :**
- ISO 9001 : Elle garantit aux clients et autres parties intéressées que le système de management de la qualité mis en œuvre dans l'entreprise est conforme aux exigences du référentiel de la norme ISO 9001. La

vérification de cette conformité est assurée à travers un audit mené par un organisme indépendant (ex: AFAQ, BUREAU VERITAS, TÜV, ...) accrédité par le COFRAC (Comité Français d'Accréditation). La certification doit être perçue comme la preuve que l'entreprise s'est lancée dans une démarche d'amélioration continue afin de mieux satisfaire ses clients et autres parties intéressées, la norme constituant l'outil d'aide pour structurer et mettre en place la démarche.

En pratique, la certification est attribuée pour 3 ans avec :

- Un audit initial de certification l'année n
- Un audit de suivi l'année n+1
- Un audit de suivi l'année n+2

Puis un nouvel audit de certification, et ainsi de suite....

- Le Total Quality Management (TQM) est un style de management par la qualité total 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.
- Knowledge Management : On appelle « Knowledge Management » (noté KM, en français management des connaissances ou management par les connaissances) les méthodes et outils logiciels permettant d'identifier, de capitaliser les connaissances de l'entreprise afin notamment de les organiser et de les diffuser. On distingue généralement les connaissances tangibles (également appelées connaissances explicites) de l'entreprises, contenues dans les bases de données ou bien dans tous les documents papiers ou électroniques, des connaissances tacites (également appelées

connaissances intangibles) composées des connaissances, du savoir-faire et des compétences de l'ensemble du personnel (on parle ainsi de « capital immatériel »). La performance d'une entreprise dépend directement des compétences métiers, de l'expérience et des connaissances stratégiques individuelles, mais elles sont rarement partagées par tous.

- Les cercles de qualité: Ce sont de petits groupes de travail de 3 à 10 personnes, appartenant à la même unité de travail qui se réunissent volontairement et régulièrement pour identifier et résoudre des problèmes relatifs à leur travail. Les cercles de qualité constituent l'une des modalités de participation des employés à la recherche de la qualité totale. Leur but est l'amélioration continue de la qualité dans leur secteur de l'entreprise :
 - Améliorer la production et baisser les coûts
 - Améliorer l'organisation du travail
 - Améliorer les relations et les conditions de travail
 - Améliorer l'information et la concentration
 - Améliorer la sécurité au travail
 - Favoriser le développement personnel
 - Développer l'adhésion du personnel et son engagement au sein de l'entreprise.

3- l'innovation :

- Lorsque l'organisation a mis en évidence les points qu'elle doit développer afin de dégager un avantage concurrentiel sur son marché, elle doit ensuite maintenir cet avantage. Pour cela, elle dispose de l'innovation ;

Évoquons d'abord l'innovation. On a vu précédemment que la maîtrise des technologies est un facteur clé de succès.

L'organisation, pour s'assurer de la paternité d'une technologie, n'a d'autres solutions que de mettre en place une politique

d'innovation active. Elle n'est pas obligée d'inventer quelque chose de nouveau, elle peut se contenter d'améliorer un produit existant. De cette façon, elle différencie ses produits par rapport à ceux de la concurrence.

Pour préserver ou créer un avantage concurrentiel, l'entreprise peut mettre en œuvre une politique d'innovation, qui lui permettra de renouveler ses produits ou services, de développer de nouvelles techniques de production ...

a- D'abord, qu'est-ce que l'innovation?

Une innovation est la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures.

Source : Manuel d'Oslo, 3e édition, OCDE, 2005

b-Comment favoriser l'innovation ?

L'innovation est une façon dynamique d'éviter la perte d'un avantage concurrentiel en renouvelant sans cesse les avantages existants.

En effet, l'innovation peut permettre d'éviter le déclin d'un produit ou conduire à l'émergence d'une nouvelle technologie.

c- Différentes innovations :

Les innovations seront mineures si elles portent sur le conditionnement d'un produit ou sur des caractéristiques esthétiques.

Elles seront majeures si elles permettent de créer un besoin nouveau (communiquer à très longue distance immédiatement) ou si elles répondent à un besoin existant par une nouvelle technologie.

d- Les outils de l'innovation :

L'innovation sera favorisée par une politique dynamique vis-à-vis de la R&D (recherche et développement).

L'implication et la collaboration des différentes fonctions de l'entreprise (marketing, production, ressources humaines) sont aussi nécessaires.

Chapitre 3 : Avantage concurrentiel pérenne, à l'épreuve des faits :

Si la recherche d'un avantage concurrentiel constitue la clé de voute de la stratégie, la manière d'y parvenir suscite des controverses, il s'agira de choisir le secteur d'activité et de construire une position avantageuse dans ce secteur. Le but recherché sera de construire une position forte et de réussir à la protéger notamment on y recourt à un certain nombre de barrières. Toutefois, cette tâche est rendue difficile par les concurrents, dès lors que l'entreprise sera perçue comme ayant du succès, ses concurrents vont chercher à l'imiter. S'ils y parviennent, l'entreprise perdra son avantage concurrentiel. Pour éviter ce risque, elle peut essayer de bâtir son avantage sur des ressources non imitables, ou plus sûrement sur des combinaisons de ressources difficiles à imiter.

1- **Les sources de l'avantage concurrentiel durable :**

Quelques auteurs ont eu des contributions plus importantes à propos des ressources de l'avantage concurrentiel qui devaient avoir quatre caractéristiques à savoir : valeur, rareté, imitabilité imparfaite et non substituabilité. Pour maintenir la durabilité de l'avantage concurrentiel, la première condition part du constat de l'hétérogénéité des ressources, alors que les entreprises qui ne disposent que de ressources moyennes ne peuvent qu'espérer atteindre l'équilibre, celles qui bénéficient de ressources supérieures obtiennent une rente caridienne/exploitation d'une valeur rare d'une entreprise dont l'offre est limitée/. La deuxième condition s'intéresse aux limites ex-post à la concurrence. Il existe alors des forces qui, une fois qu'une entreprise a obtenu un avantage concurrentiel, limitent la concurrence et préserve ainsi l'hétérogénéité dans le secteur. Dans le courant des ressources, ces limites ont essentiellement porté sur la non substituabilité et la non imitabilité. En effet, si les ressources sur lesquelles est bâtie la rente sont substituables, les concurrents utiliseront les substituts et l'entreprise perdra son avantage. La non imitabilité résulte d'un ensemble de protection pouvant prendre la forme de brevets, d'image, de ressources propriétaires, de conditions historique, de connaissances, d'asymétrie d'information/ le constat que chaque acteur sur le marché ne dispose pas des mêmes informations ou n'en n'ont pas la même interprétation.

La troisième condition nécessaire au maintien de la durabilité de l'avantage concurrentiel est l'imperfection de la mobilité. Là où une immobilité totale caractérise des ressources sans utilité en dehors de l'entreprise que les possède, la mobilité imparfaite caractérise des ressources dont la valeur diminue quand elles sont utilisées dans un autre contexte, parce que telles ressources perdent tout ou partie de leur valeur si elles quittent l'entreprise, elles constituent un socle solide sur lequel faire reposer l'avantage concurrentiel. Enfin, la quatrième condition au maintien de la durabilité de l'avantage concurrentiel est l'existence de limites ex- ante à la concurrence. Ceci signifie que les ressources permettant l'avantage concurrentiel ne doivent avoir été trouvées que par une entreprise chanceuse ou plus visionnaire que les autres.

2- **Barrières à l'imitation :**

La barrière importante à l'entrée sur un marché est d'ordre juridique du fait que l'entreprise protégée par un brevet par exemple bénéficie d'une barrière à l'imitation dans la mesure où ses concurrents seront soit empêchés de copier son produit, soit ne pouvant le faire qu'avec un surcoût dû à l'achat de licence. L'entreprise détentrice de brevet aura un avantage concurrentiel qui durera autant que son brevet sera à même de la protéger.

D'autre part, l'entreprise cherchant à obtenir un avantage concurrentiel durable devra miser sur des compétences qui puissent procurer à la fois l'avantage et l'ambiguïté qui empêchent l'imitation. De telles compétences présentent trois

caractéristiques : elles sont tacites, complexes et spécifiques. C'est l'interaction de ces trois caractéristiques qui augmentent l'ambiguïté et les barrières à l'imitation.

3- L'avantage concurrentiel et l'ambiguïté causale :

Si la détention d'un avantage concurrentiel est contestablement au vu des performances, sa nature et son origine peuvent être complexe à diagnostiquer par les concurrents.

Particulièrement si les ressources mises en œuvre comportent des aspects tacites, un degré de complexité sociale c'est-à-dire qu'elles sont portées par les individus de la firme dont il est impossible d'en vérifier les aspects ou une spécificité élevée. Si une firme veut s'engager dans une stratégie d'imitation, ou de réduction des effets de l'avantage concurrentiel d'une concurrente, elle doit comprendre la base du succès de sa rivale/sa recette stratégique/. Or, saisir les origines des performances de l'extérieur ne semble pas simple : les effets des ressources peuvent dépendre de différents facteurs, notamment si la firme possède un portefeuille d'activités multidimensionnel, car elle bénéficie de la complexité d'identification de ses frontières et de l'opacité des interactions entre les différentes activités. La rente que procure l'ambiguïté causale de détention de l'avantage concurrentiel consiste à provoquer des conditions d'imitation incertaines. Les tentatives d'imitation ou d'effrontement deviennent particulièrement incertaines. Ainsi l'ambiguïté causale apparaît comme étant une

protection majeure de l'avantage concurrentiel. L'ambiguïté causale indique que les concurrents n'arrivent pas à identifier avec certitude les causes de l'efficacité du leader. Ne sachant pas quel sont les moteurs de son avantage concurrentiel, ils ne savent donc pas en quoi l'imiter ou comment l'imiter.

Conclusion :

En 1986, date de parution de "L'avantage concurrentiel", l'auteur propose une approche nouvelle de l'élaboration de la stratégie des firmes, à travers la mise en évidence de plusieurs concepts fondamentaux :

- ✚ L'entreprise "cible", ne doit pas être en situation de monopole sur un marché, mais elle doit posséder l'avantage concurrentiel le plus puissant.

- ✚ L'exploitation des interconnexions est fondamentale pour obtenir un avantage concurrentiel
- ✚ L'avantage concurrentiel n'est valable que dans un contexte donné. La recherche d'un avantage passe par l'analyse des facteurs influents de l'environnement.

L'avantage concurrentiel apporte alors une "théorie de l'entreprise", basé sur une modélisation de l'entreprise, permettant aux décideurs d'analyser et de comprendre leur marché, leurs forces et faiblesses, ainsi que de choisir une stratégie cohérente.

Du point de vue organisationnel, l'avantage concurrentiel introduit le concept "d'organisation transverse", qualifié par l'auteur "d'organisation verticale", qui peut être défini comme le type d'organisations visant un optimum global.

On peut rendre plus global le concept d'interconnexion entre les départements d'une firme de PORTER, en faisant un parallèle avec les problèmes actuels, tel que :

✚ La mondialisation : qui demande une organisation permettant de prendre chaque décision au niveau adapté.

✚ La gestion de la qualité : qui en visant la satisfaction du client, demande à l'entreprise de devenir transverse.

Mais, la modélisation de l'entreprise par PORTER, est trop mécaniste et elle ne prend donc pas assez en considération la dynamique des marchés ; les rapports de forces entre les décideurs ; les comportements parfois irrationnels des individus.

De même, l'approche n'insiste pas suffisamment sur l'importance de l'information dans la prise de décision.

Cependant, "L'AVANTAGE CONCURRENTIEL" de MICHAEL PORTER, a permis de poser les bases fondamentales selon lesquels :

- ✚ L'avantage concurrentiel, s'obtient par une volonté affirmé.
- ✚ L'organisation doit coller à la stratégie et être adaptée à l'exploitation des interconnexions.
- ✚ L'activité constitue un niveau d'analyse pertinent pour identifier un avantage concurrentiel.

BIBLIOGRAPHIE :

- Cissoko Aminata, La maîtrise des coûts dans une entreprise cas des grands moulins à Mali. Mémoire de fin d'étude, centre Africain des études supérieures en gestion, 2009.
- Jean-Louis magakian ,100 fiches pour comprendre la stratégie d'entreprise, 2e édition,.marielle audrey payaud.
- L'équipe des professeurs du département Stratégie et Politique d'entreprise du

Groupe HEC de Jouy-en-Josas Strategor,
DUNOD, 1993.

- Micheal Portrer, L'avantage concurrentiel,
DUNOD, 2003.
- Roger Ernoul, Le grande livre de la qualité,
AFNOR édition, 2010.
- Stephane Balland et Anne-Marrie Bouvier
Management des entreprises en 24 fiches,
DUNOD 2000.

Webographie :

- Knowledge Management (KM) - Gestion des connaissances » issu de Comment Ça Marche (www.commentcamarche.net)
- http://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_de_la_qualit%C3%A9
- http://fr.wikipedia.org/wiki/Avantage_comp%C3%A9titif#Caract.C3.A9ristiques_de_l.27avantage_comp.C3.A9titif

Table des matières