

La Dynamique de Développement

Introduction :

La mondialisation, qu'elle soit considérée au niveau de l'économie, des relations Internationales, de la société, des communications ou des technologies, conditionne les Activités des entreprises. Si la mondialisation permet aux firmes de tirer parti d'opportunités De croissance et d'avoir accès à des débouchés nouveaux, elle constitue aussi une menace Lourde de conséquences pour les entreprises : entraînées dans une lutte concurrentielle Sans merci, elles sont incitées à améliorer leur approche des marchés, et adopter des manœuvres stratégiques qui permettent de lutter contre l'agressivité de la concurrence mondiale.

La déréglementation, la montée en puissance des pays en développement, les progrès technologiques et la disparition des barrières commerciales transforment en profondeur le paysage des entreprises. Les entreprises sont aujourd'hui confrontées à un choix simple mais crucial : prendre le train ou rester sur le quai....

C'est ainsi qu'on a consacré ce troisième chapitre aux stratégies internationales qui ont pour but de développer, protéger et maintenir l'avantage concurrentiel de l'entreprise, on partira sur l'analyse des stratégies internationales , étant donné que L'internationalisation permet d'augmenter la compétitivité-prix en profitant des différences internationales des coûts des facteurs de production et en permettant de contourner les barrières protectionnistes. pour aboutir à la délocalisation et la multinationalisation (transnationalisation) des firmes, dont le but principale est la recherche de nouvelles sources afin d'accroître et augmenter les parts de marché, et se situer parmi les firmes mondiales.

Ensuite, dans la deuxième section on va évoquer la notion de l'innovation stratégique et son impact considérable de changer la règle de jeu concurrentiel en faveur de l'entreprise.

Enfin, on verra dans la troisième section comment la qualité totale est devenue un facteur de compétitivité qui permet d'une part la satisfaction des exigences des clients, et d'autre part garantie la performance de l'entreprise à long terme.

Section1 : Les Stratégies Internationales :

▪ ***L’internalisation :***

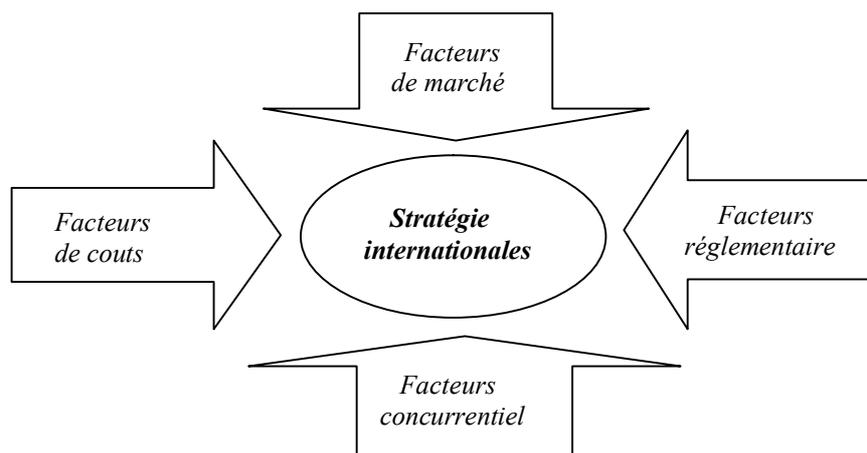
Dans un contexte de mondialisation de l’économie et de la concurrence, les stratégies d’internationalisation sont devenues une pratique courante. Certaines organisations obtiennent un avantage concurrentiel grâce à la configuration internationale.²⁹⁹ L’analyse du processus d’internationalisation de l’entreprise gagne à opérer une distinction fondamentale entre deux logiques distinctes :

- une « logique d’ouverture internationale » fondée sur la croissance et l’expansion géographique de l’entreprise.
- une « logique de globalisation » fondée sur la rationalisation des moyens et ressources de l’entreprise au niveau mondial.³⁰⁰

1. les facteurs de l’internationalisation :

Afin de développer, et maintenir l’avantage concurrentiel, les entreprises sont sensé de sortir de leur marché locale et suivre des stratégies international. Car, les barrières qui freinent le commerce international sont beaucoup moins élevées que par le passé. La réglementation internationale s’est améliorée, ce qui rend les investissements à l’étranger moins risqués. Le progrès des technologies de communication (de l’avion à l’internet) facilitent le déplacement de personnes et la diffusion des idées. Sont tous des facteurs qui stimulent l’entreprise à s’internationaliser et qu’on peut les résumer comme ainsi :³⁰¹ (voir le schéma ci-dessous)

Schéma (3-1) : les facteurs de l’internalisation



Source : Gerry Johnson et autres, p.363.

²⁹⁹ Gerry Johnson et autres, op.cit, p.368.

³⁰⁰ Oliver Torrès-Blay, op.cit, p.171.

³⁰¹ Gerry Johnson et autres, p. 361.

➤ **Facteurs réglementaires :**

- **Le libre échange et les politiques publiques :**

L'ouverture des frontières (GATT et OMC), les accords commerciaux, la création de zone de libre échange et de marchés communs, accompagné des moyens de transport internationaux ont permis un accroissement considérable du commerce international.³⁰²

➤ **Facteurs de marchés :**

- **l'homogénéisation de la demande :** la standardisation et l'homogénéisation de la demande provient d'une relative convergence des besoins et des attentes des consommateurs. Ceux-ci sont susceptibles d'abandonner rapidement leurs préférences locales traditionnelles lorsqu'apparaît sur le marché un produit ou un service nouveau de qualité à un prix raisonnable, Cette attitude encourage les entreprises dans un souci d'économie d'échelle à se focaliser, à standardiser leur offre, unifier leur gamme de produit au plan mondial, et promouvoir des marques mondiales. Ce ci ne veut pas dire que les spécificités locales n'existent plus ou sont vouées à disparaître – en particulier dans les secteurs d'activités liées à la culture , à la langue, aux habitudes alimentaires- et donc que l'on ne puisse pas bâtir des stratégies sur ces spécificités. En fait la demande internationale apparaît comme à la fois la plus homogène et plus segmenter ouvrant la voie tant au produit ou services mondialisé, qu'à une approche très adaptée aux spécificités locales.³⁰³

- **d'autres facteurs de marché :**

- L'insuffisance ou la saturation du marché d'origine incite l'entreprise à rechercher une extension géographique de son marché, à l'extérieur des frontières.³⁰⁴

- Les limites légales (réglementation de la concurrence) qui peuvent entraver la croissance à l'intérieur du pays d'origine, sont aussi des facteurs d'internationalisation.³⁰⁵

- Le raccourcissement de la durée de vie des technologies et des produits impose aux entreprises de produire et vendre sur le plus grand nombre de marchés possibles afin de rentabiliser rapidement des investissements en recherche et développement de plus en plus coûteux (cas des médicaments et de tous les domaines qui consomment beaucoup de capitaux en recherche et développement).³⁰⁶

³⁰² Jean Longatte , Jacques Muller, *Économie d'entreprise*, éd Dunod, France, 4^e édition, 1998, p.143.

³⁰³ Jean-Pierre Détrie, op.cit, pp. 225-226.

³⁰⁴ Albéric Hounounou, op.cit, p.138.

³⁰⁵ A.Caillat, op.cit, p.176.

³⁰⁶ D.Cathrine et L. Apolline, op.cit, p.96.

➤ **Les facteurs de couts :**

La pression sur les couts de production est une forte incitation à l'internationalisation. La standardisation au niveau mondial est susceptible de procurer d'importantes économies d'échelle. C'est le cas lorsque l'uniformisation des modes de vie autorise la commercialisation de « produits mondiaux ». ainsi l'existence d'un cycle de vie international du produit en fonction du degré de développement économique des pays de telle sorte qu'un produit peut commencer son cycle de vie dans un pays donné alors qu'il le termine dans un autre.³⁰⁷ On peut aussi citer les avantages fiscaux et financiers accordés par les états, dans le cadre de leur politique du commerce extérieur, de leur politique de développement ou d'aménagement du territoire sont également un facteur d'internationalisation.³⁰⁸

➤ **Les facteurs concurrentiels :**

Les entreprises se déterminent sans doute d'abord par rapport au marché, mais nécessairement par rapport aux mouvements de la concurrence. Il y a donc anticipation et dans beaucoup de cas considération de *prime mover advantage*, l'avantage de l'entreprise qui la première se placera sur un marché, choisira les meilleurs partenaires pour la fabrication et la distribution, sera familière de la culture, des réseaux d'influence et aura une image dans le pays.

La dynamique de la concurrence s'exonère progressivement des frontières nationales, dont le caractère contraignant diminue, et la globalisation conduit à faire disparaître les marchés protégés, les places forte nationales ou les sanctuaires que certains marchés pouvaient représenter.³⁰⁹

2. les facteurs d'avantage nationales pour l'internationales :

Comme toute stratégie, l'internationalisation doit reposer sur un avantage concurrentiel durable. L'entreprise doit d'abord connaître les sources d'avantage de chaque nation avant de s'implanter. Les managers doivent faire un diagnostic pour évaluer les caractéristiques locales de chaque nation. C'est à travers ces caractéristiques, que l'entreprise va faire son choix, dans le but de maintenir et de développer son avantage concurrentiel.³¹⁰ C'est dans cette optique que Michel Porter a proposé un modèle, le « *diamant de porter* » qui explique pourquoi certain pays bénéficient d'avantage concurrentiel et d'autres non.³¹¹

³⁰⁷ Jean Longatte et Jacques Muller, op.cit, pp.113-114.

³⁰⁸ D.Cathrine et L. Apolline, op.cit, p.96.

³⁰⁹ Jean-Pierre Détrie, op.cit, p.228.

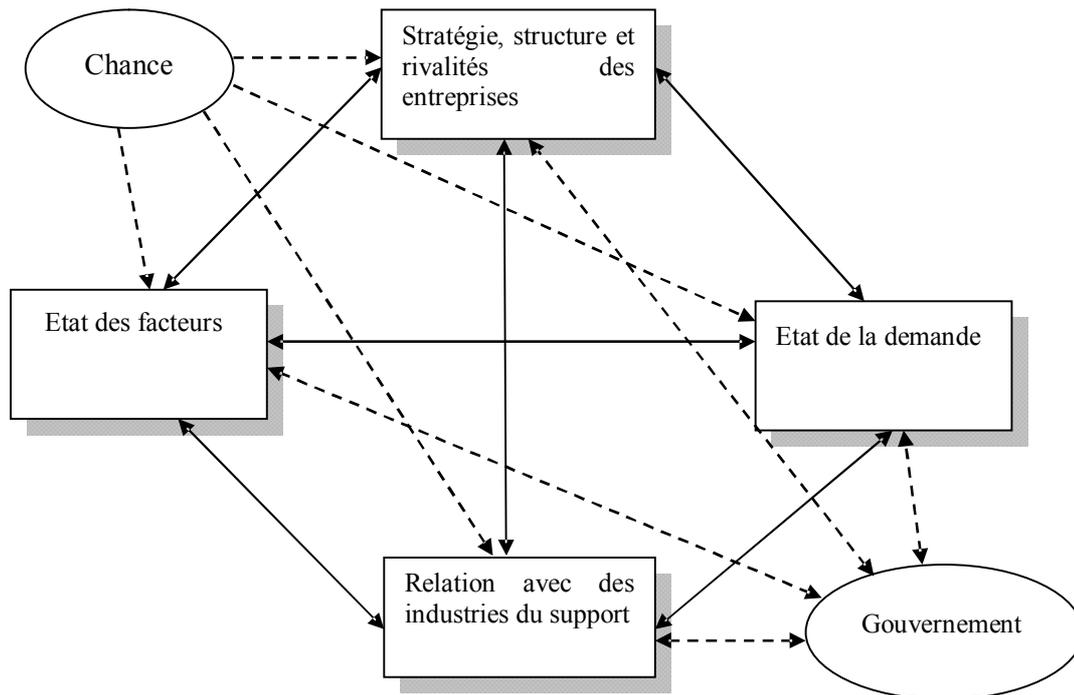
³¹⁰ Notre réflexion

³¹¹ Gerry Johnson et autres, pp.365-366.

- **le diamant de porter :**

Le diamant de Porter suggère que l'avantage national, qui varie d'une industrie à l'autre, repose sur quatre facteurs interdépendants, comme la montre la figure ci-dessous:

Schéma n° (3-2) : les facteurs de l'avantage national selon le diamant de porter



Source : Thomas Gauttman, « *Etude des avantages comparatifs de compétence de l'économie Sud – Coréenne* », Mémoire de fin d'étude, « ESCE » Ecole Supérieur de Commerce Extérieur, France, 2007, p.9.

➤ **Etat des facteurs :** d'une manière général, tant qu'un pays n'est pas « entièrement » développé, les facteurs basiques priment sur les facteurs avancés. Ici, nous faisons la différence entre les facteurs basiques et les facteurs avancés. Les facteurs basiques correspond à la géographie, au climat et aux ressources naturelles présentent sur le territoire.

Les facteurs avancés couvrent en revanche un large éventail de données sociales et macro économiques. On se penchera ainsi sur la qualité du système éducatif , la modernité du réseaux de communication , la sécurité des investissement , le nombre d'ingénieur pour 1000 habitant ainsi que le nombres de chercheurs, la productivité du travail, le montant de la dette publique, la balance commerciale ainsi que la part des échanges dans le PIB.

La culture et l'histoire du pays seront aussi dans cette catégorie. Ces deux variables ont été volontairement omises de l'analyse de Michel Porter, alors qu'elles ont toute l'importance dans l'évolution des économies.

C'est en grande partie l'état de ses facteurs qui favorisent ou non l'attrait du pays pour les investissements étrangers.³¹²

- ***Etat de la demande*** : les caractéristiques, les exigences et la sophistication des clients locaux sont une source d'avantage concurrentiel à l'international.³¹³

On émette l'hypothèse que plus le niveau d'éducation des consommateurs est haut, plus le niveau de sophistication exigé est élevé. A ce titre, on peut mesurer la taille de la demande et son exigence de sophistication des produits ou services grâce à la mesure de la croissance moyenne de la demande et l'indice d'éducation.

- ***Relation avec des industries du support*** : Ce troisième aspect du diamant correspond aux entreprises qui coordonnent ou partagent les activités de la chaîne de valeur ou les entreprises qui produisent des biens ou services complémentaires comme les sous-traitants par exemple, ces gammes d'entreprises peut largement contribuer à la construction d'un avantage concurrentiel.

- ***Stratégies, structure et rivalité des entreprises*** : enfin, le dernier déterminant de compétitivité d'une nation est le contexte dans le quel sont créées, organisées et gérées les entreprises. S'ils sont satisfaisants, ses facteurs peuvent aboutir à un avantage concurrentiel par apport aux autres pays.

Pour déterminer si la rivalité, la stratégie et la structure des entreprises sont bien orientée à l'international ou au contraire ne l'est pas assez, on mesure le degré avec lequel les étrangers sont bien traités dans les entreprises nationales par apport aux travailleurs locaux. On émet alors l'hypothèse qu'un haut niveau d'inégalités de traitement est révélateur d'une mentalité xénophobe et va de paire avec une orientation plus locale qu'internationale.³¹⁴

Au niveau des organisations elles-mêmes, l'intérêt principal du diamant de Porter consiste à définir dans quelle mesure il leur est possible de s'appuyer sur les spécificités locales des nations pour établir leur avantage globale à travers des stratégies internationales. Avant d'entreprendre une internationalisation, les managers doivent déterminer quelles

³¹² Thomas Gauttman, op.cit, consulté le 03/05/2010.

³¹³ Gerry Johnson et autres, op.cit, p.366.

³¹⁴ Thomas Gauttman, op.cit, consulté le 03/05/2010.

sources d'avantage national peuvent contribuer à la capacité stratégique de leur propre organisation.³¹⁵

3. Les modalités des stratégies internationalisation :

On peut ainsi distinguer quatre types de stratégies internationales, comme le montre le schéma ci-dessous.

Schéma n° (3-3) : les types des stratégies internationales



Source : notre réflexion.

➤ **la stratégie d'exportation :**

Constitue en général la première phase. Les limites et/ou la saturation du marché national poussent l'entreprise à chercher des débouchés extérieurs.³¹⁶ L'exportation est le moyen le plus simple pour une entreprise de s'implanter sur un marché étranger. Elle continue de produire dans son marché d'origine mais adapte en général ses produits au marché visé.³¹⁷ Il y a deux manières de se lancer dans l'exportation : l'entreprise peut faire appel à des intermédiaires spécialisés dans l'import-export (exportation indirecte), se charger elle-même de vendre à des prospects (exportation directe).³¹⁸

• **L'exportation indirecte :**

Se fait par les moyens suivant :

- vente à un exportateur du pays d'origine qui revend en son nom dans le pays étrangers
- recours à un agent exportateur qui se substitue au service export de l'entreprise.³¹⁹

L'entreprise évite ainsi tous les problèmes inhérents à l'exportation (formalité administratives, conversion de monnaie, transport et logistique, assurance...).toutefois, elle présente l'inconvénient de devenir rapidement onéreuse.³²⁰

³¹⁵ Gerry Johnson et autres, op.cit, p.367.

³¹⁶ Jean Longatte et Jacques Muller, op.cit, p.144.

³¹⁷ A.Caillat, op.cit, p.178.

³¹⁸ D.Cathrine et L. Apolline, op.cit, p.97.

³¹⁹ A.Caillat, op.cit, p.180.

- L'exportation directe :

L'exportation directe permet à l'entreprise d'avoir la maîtrise de ses débouchés extérieurs sans pour autant investir localement.³²¹ Elle permet aussi de faire l'apprentissage des marchés étrangers et d'éliminer les rémunérations des intermédiaires. mais elle est en pratique difficile et coûteuse car la firme exportatrice par méconnaissance des mentalités, des modes de consommation, des pratiques commerciales et des règlements risque de commettre des erreurs importantes.³²²

➤ Les relations contractuelles :

Les stratégies contractuelles permettent à l'entreprise de contrôler la diffusion de ses produits sans avoir à investir directement dans le pays visé. Pour se développer à l'étranger l'entreprise va nouer des liens sous forme de relations contractuelles qui peuvent correspondre à :

- ↪ la franchise internationale ;
- ↪ la concession de licence ou louage de brevets ;
- ↪ le portage ou piggy back.³²³

(Tous ses modèles ont été expliqués dans le chapitre précédent).

➤ L'approche multidomestique :

Dans la plus part des cas, la demande s'exerce de façon différenciée sur les différents marchés géographiques des entreprises et elles doivent adapter leur produits aux particularités locaux. Elles combinent alors les avantages de la production en grande série pour les modules de base de leur produit à une démarche de différenciation adaptée à la demande dans une approche multidomestique.

➤ la stratégie de la multinationalisation :**- Le choix de stratégie de la multinationalisation :**

Pourquoi les entreprises déploient-elle les efforts nécessaires pour investir à l'étranger ?

les distances géographiques qui accroissent le cout des transports de marchandises s'ajoutent des distances monétaires et financières (cout de conversion des monnaies, risque de dépréciation des créances liés aux fluctuations des taux de change...), des distances linguistiques (cout de traduction, allongement des périodes de négociation, risque d'incompréhension, des distances culturelles (religion, coutumes, habitudes qui engendrent

³²⁰ Oliver Torrès-Blay, op.cit, p.172.

³²¹ A.Caillat, op.cit, p.180.

³²² Michel Darbelet, op.cit, p.464.

³²³ D.Cathrine et L. Apolline, op.cit, p.97.

des coûts d'adaptation), des distances commerciales (circuit de distribution et pratiques commerciales différentes), des distances juridiques (autorisations administratives, législations différentes). de manière générale, les coûts de transaction internationaux sont supérieurs aux coûts de transaction nationaux, ce qui peut conduire l'entreprise à privilégier la voie de l'internalisation et de l'investissement direct en matière de multinationalisation.³²⁴

- ***D'autres déterminants de la multinationalisation :***

Plutôt que de s'intéresser au marché intérieur et de produire pour l'exportation et/ou de concéder des licences à des entreprises étrangères pour l'exploitation de leurs technologies une société multinationales est le fruit de 3 circonstances interdépendantes :

- L'entreprise possède des actifs qui peuvent être exploités de manière rentable à une échelle relativement large.

Par expl : propriété intellectuelle (technologies, marques, droits d'auteur, capital humain), compétence en matière d'organisation et de gestion et réseaux de communication.

- Il est plus rentable de produire à l'aide de ces actifs dans plusieurs pays que de produire exclusivement dans le pays d'origine et d'exporter.

Pour être compétitive sur les marchés étrangers, le fournisseur de service doit avoir une présence physique sur ces marchés. dans le cas de produits manufacturés l'investissement à l'étranger suit souvent le commerce.

- Les avantages potentiels d'une « internalisation » de l'exploitation des actifs sont plus importants que ceux qui découlent de l'octroi de licence à des entreprises étrangères pour l'exploitation des actifs et son suffisant pour qu'il vaille la peine pour l'entreprise d'engager les frais additionnels qu'entraîne la gestion d'une grande organisation, dispersée sur le plan géographique.³²⁵

- ***Une synthèse des causes de la multinationalisation :***

Les déterminants de la multinationalisation ont fait l'objet d'une synthèse réalisée par l'économiste américain Dunning dans le cadre de l'approche OLI^A.³²⁶ selon ce dernier, les causes de multinationalisation sont de trois types (comme le montre le schéma ci-dessus) :

³²⁴ Oliver Torrès-Blay, op.cit, p.173.

³²⁵ Yvan Valsecchi, (*Marketing international*), date de publication 01/11/2004, marketing.thus.ch/loader.php?...International, consulté le 12/05/2010.

^A OLI: Ownership specificity, Localisation, Internalisation.

³²⁶ Olivier Meier et Guillaume Schier, *Entreprises Multinationales « stratégie, restructuration, gouvernance*», éd Dunod, Paris, 2005, p. 25.

les « avantages spécifiques » à l'entreprise par rapport aux entreprises concurrentes du secteur (*Ownership specificity*), les avantages liés à la localisation (*localisation*) et enfin les avantages retirés de l'organisation interne » (*Internalisation*).³²⁷

Tableau n° 12 : l'approche OLI

Avantage spécifique (O)	Avantage du pays d'accueil (L)	Avantage lié à l'internalisation (I)
<ul style="list-style-type: none"> - avantage en technologies, en savoir-faire - économie d'échelle - capacité à différencier les produits - accès plus facile aux marchés 	<ul style="list-style-type: none"> - prix et qualité des facteurs de production - couts du transport et des communications - qualité des infrastructures - barrières douanières - incitations à l'investissement - proximité culturelle 	<ul style="list-style-type: none"> - diminution du cout d'échange - protection du savoir-faire - contrôle de la production et des débouchés

Source: Oliver Torrès-Blay, op.cit, p.175.

Définition des firmes multinationales :

D'après J.K Mucchielli, « on peut considérer comme multinationale toute entreprise possédant au moins une unité de production à l'étranger ». Cette unité de production est alors sa filiale. C'est donc la logique de la production qui domine. Une entreprise peut avoir des représentations commerciales à l'étranger, mais elle n'est vraiment multinationale que si elle réalise au moins une partie de sa production à l'extérieur de son territoire national.³²⁸

C'est un ensemble de filiales qui gèrent chacune leurs activités en fonction des avantages et des contraintes de leur environnement local.³²⁹

Certains auteurs préfèrent parler de firme transnationale.

Cependant, les firmes multinationales s'appuient sur la délocalisation vers les pays d'accueil, on peut se demander : en quoi consiste la stratégie de délocalisation ?

³²⁷ Oliver Torrès-Blay, op.cit, p.174.

³²⁸ A. Beitone, et autres, op.cit, consulté le 20/05/2010.

³²⁹ Jean-Luc Charron et Sabine Sépari, op.cit, p.402.

▪ **La stratégie de la délocalisation :**

La délocalisation consiste pour une entreprise à transférer tout ou partie de son activité de production hors de territoire national.

▪ **Les causes de la délocalisation :**

Les raisons de la délocalisation sont multiples et s'organisent autour des trois thèmes principaux :

a. le cout : l'argument initial concerne *le cout de la main-d'œuvre*, du fait de bas salaires et de l'absence de charges sociales. *le cout d'investissement* peut être réduit par les avantages offerts par les autorités locales dans les conditions d'implantation et de financement. *les couts de commercialisation* sur les marchés locaux s'en trouvent également réduit.³³⁰

b. l'adaptation aux marchés étrangers : L'adaptation aux marchés étrangers permet à l'entreprise de créer un autre marché intérieur, et de diminuer le risque pays et les troubles politiques³³¹. cependant, les barrières culturelles sont importantes. il faut adapter le produit aux exigences locales et acquérir une certaine notoriété. dans ces conditions, la délocalisation qui s'accompagne d'une coopération avec une entreprise locale est avantageuse, car elle permet une adaptation plus rapide du marché et une meilleure pénétration.³³²

c. la théorie de cycle de vie international du produit :

Le dernier déterminant de la délocalisation de l'entreprise est lié au « cycle de vie international de produit », selon Vernon, « *les sites de production se déplacent progressivement du pays le plus développé vers les pays les moins développés* ». ³³³

Au début de la première phase, la production commence dans le pays technologiquement le plus avancé, c'est-à-dire celui qui dispose d'une intense activité de recherche-développement et d'une population aisée qui exige sans cesse de nouveaux produits. Lorsque le succès de nouveau produit se confirme, de plus en plus les clients étrangers à fort revenu réclament à leur tour ce produit. Ces clients étrangers s'approvisionnent auprès d'intermédiaires qui achètent le produit directement auprès du pays innovateur. Le mode d'internalisation privilégié des firmes du pays innovateur est l'exportation.³³⁴

Puis dans une seconde phase, lorsque la demande intérieure des pays étrangers s'accroît, les

³³⁰ Pierre Conso, Farouk Hémici, *l'entreprise en 20 leçons*, éd Dunod, France, 4^e édition, 2006, p.324.

³³¹ A.Caillat, op.cit, p.174.

³³² A. Beitone, et autres, op.cit, consulté le 20/05/2010.

³³³ A.Caillat, op.cit, p.174.

³³⁴ Olivier Meier et Guillaume Schier, op.cit, p.21.

entreprises locales se mettent à fabriquer le bien. Les entreprises du pays innovateur réagissent à cette concurrence étrangère par l'adoption de la stratégie de la délocalisation, à travers l'installation des capacités de production dans les pays où apparaissent ses concurrents. Dans une dernière phase, les pays en voie de développements deviennent très attractifs à cause des coûts de production inférieurs par rapport aux pays innovateurs, dans ces conditions la production dans ce pays décline, au point de ne plus suffire à satisfaire la demande locale. C'est ainsi que le cycle de vie international de produit pousse les entreprises à suivre des stratégies de délocalisation afin de s'installer dans les pays d'accueil.³³⁵

▪ **Les modalités de la délocalisation :**

Elle peut prendre deux formes :

- a. les investissements de portefeuille, c'est à dire le placement en actions et en obligations,
- b. les Investissements Directs à l'Étranger

a. Investissement de portefeuille :

L'investissement de portefeuille est une prise de participation minoritaire dans le capital sociale d'une entreprise. selon la définition du fond monétaire international (FMI) « *il n'a pas en général pour but d'acquérir un intérêt durable dans une entreprise ou d'avoir un pouvoir de décision effectif dans la gestion de l'entreprise* ». Ne pas confondre avec l'investissement direct et avec un portefeuille de titres. L'investissement de portefeuille répond en général à des motifs de placement. Mais le seuil permettant de distinguer de l'investissement direct est variable selon les législations nationales. Pour les comparaisons internationales, le seuil adopté par le FMI est une prise de participation inférieure à 10% du capital social d'une entreprise.³³⁶

b. L'investissement direct :

L'entreprise délocalise tout ou partie de ses activités, et s'implante à l'étranger, en construisant ses unités de productions.³³⁷

Les IDE obéissent à deux types de stratégies. La première peut être qualifiée de verticale. *Elle consiste à délocaliser une partie du processus de production*, souvent pour profiter de coûts salariaux plus faibles. C'est le cas des entreprises américaines qui se délocalisent au Mexique, ou des entreprises européennes qui installent une partie de leurs

³³⁵ Oliver Torrès-Blay, op.cit, p.174.

³³⁶ A. Beitone, et autres, op.cit, consulté le 20/05/2010.

³³⁷ Pascal Laurent et François Bouard, op.cit, p.169.

activités dans le Maghreb. On parle alors de Décomposition Internationale du Processus Productif.

Ce type de stratégie a pour conséquence d'accroître le commerce international. Mais il s'agit alors d'un commerce intra firme.

Le deuxième type de stratégie peut être qualifié d'horizontal. *Il consiste à installer une unité de production dans un pays* qui possède un marché important. Dans ce cas, la délocalisation vise à atteindre la clientèle, et à éviter les barrières tarifaires et non tarifaires. Elle n'est pas reliée au processus de production en lui-même.³³⁸

Une troisième voie est possible en matière d'investissement direct, c'est ce que l'on appelle le *joint-venture* autrement dit constitution par investissement direct d'une entité possédée à parité (50-50) avec un partenaire local. Ce procédé de constitution d'une société en commun avec un partenaire local est très fréquent dans les décisions d'investissement direct car cela permet un gain de temps et une économie (notamment en phase de démarrage).³³⁹

- ***L'impact de la stratégie des IDE sur les résultats des entreprises :***

Nous avons vu précédemment que les IDE sont les résultats d'une recherche de compétitivité de la part des entreprises. On peut se demander si c'est la seule stratégie efficace pour les entreprises, et en particulier si les pays développés sont appelés à voir toutes les entreprises délocaliser leurs activités.

Dans la réalité, les stratégies des entreprises sont plus complexes. La main d'œuvre des pays développés, quoique plus chère, possède des avantages par rapport à celle des pays en développement. Il s'agit de son niveau de qualification qui lui permet d'être plus productive et de pouvoir assumer des tâches plus complexes.

De plus, le fait de diviser fortement les étapes de la production rend le processus quelquefois peu flexible. Le contrôle local permet de produire plus vite et donc d'être plus flexible. C'est le choix fait par Zara, qui possède 65% de ses usines en Espagne.³⁴⁰

4. Avantages et limites des stratégies internationales :

- ***Avantage :***

- ✓ Ressources de production acquises à l'échelle mondiale au moindre cout ;
- ✓ cycle de vie des produits prolongé sur des marchés étrangers ;

³³⁸ Les Stratégies Internationales des Entreprises, honorat.lyceefrancais-brasilia.net/documents/strateg.pdf, p.1. consulté le 22/05/2010.

⁴⁵ D.Cathrine et L. Apolline, op.cit, p.98.

³⁴⁰ Les Stratégies Internationales des Entreprises, op.cit, p.2, consulté le 22/05/2010.

- ✓ économie d'échelle par standardisation des produits pour la production et la commercialisation ;
- ✓ sources diversifié de financement ;
- ✓ L'opportunité d'exploiter plus avant à l'étranger les compétences à l'origine d'un avantage concurrentiel développé sur le marché domestique, il s'agit de transférer internationalement cet avantage concurrentiel, avantages fiscaux, douaniers, de change ;
- ✓ flexibilité plus globale ;³⁴¹
- ✓ Les organisations peuvent également chercher à exploiter des avantages liés à des capacités technologiques et scientifiques locales. Boeing a ainsi implanté son principal centre d'ingénierie en dehors des Etats-Unis à Moscou, afin de profiter de l'expertise russe en aérodynamique. L'internalisation ne concerne plus seulement d'exploiter de compétences existantes sur de nouvelles zones géographiques, mais également le développement de la capacité stratégique en s'appuyant sur certaines spécificités locales ;
- ✓ Et enfin, la nécessité d'être présent sur les grand marchés internationaux parce que les concurrents y sont et pour ne pas courir le risque d'être relégué dans un rôle de joueur locale faute d'avoir la taille et le rayonnement internationales suffisant.³⁴²

• ***Inconvénients :***

- ✓ coordination stratégique des activités difficile, informations aléatoires ;
- ✓ acteurs et structures difficiles à gérer, gestion de la taille ;
- ✓ risques des pays, politiques, sociaux, fiscaux, etc ;
- ✓ intégration délicate des cultures des pays.³⁴³

5. L'impact des stratégies international sur l'avantage concurrentiel des entreprises :

Le processus d'internalisation à un impact majeur sur l'avantage concurrentiel, il affecte en effet directement :

- Le positionnement stratégique de l'entreprise qu'il s'agisse de positionnement en termes de cout ou de différenciation;
- Les compétences et les ressources clés de l'entreprise

Dans le cadre d'une *stratégie de différenciation*, le caractère unique du produit ou de service est un atout permettant une identification claire sur la scène internationale et une implantation commerciale qui n'affronte pas directement les concurrents locaux ou mondiaux.

³⁴¹ Jean-Luc Charron et Sabine Sépari, op.cit, p.404.

³⁴² Jean-Pierre Détrie, op.cit, p.237.

³⁴³ Jean-Luc Charron et Sabine Sépari, op.cit, p.405.

En revanche cette différenciation peut éventuellement révéler des limites qui n''existaient pas sur le marché domestique :

- L'offre différenciée est-elle valorisée par les clients, sont-ils prêts à en payer le prix, disposent-ils du pouvoir d'achat nécessaire ?
- Peut-on la protéger efficacement ou au contraire est-elle susceptible d'être copiée rapidement ? ³⁴⁴

Dans le cadre des *stratégies de cout*, l'internalisation a un double avantage immédiat : augmentation de volume et économie d'échelle d'un coté, transfert des unités de production dans les pays à bas cout de main d'œuvre de l'autre.

Les limites rencontrées sont de deux ordres :

- Le contrôle de qualité : peut-on augmenter le volume de l'activité sans remettre en question le standard de qualité ou de service ?
- Le risque de dilution de la technologie : peut-on conserver une avance technologique assez nette tout en partageant avec d'autres une partie de la fabrication ou du développement ?

Cela ne veut pas dire pour autant qu'elle n'ait pas intérêt à effectuer ces tâches dans une nouvelle localisation, plus porteuse en termes de concurrence, de marché local ou de talents d'ingénieurs ou de designers. Certains seront à la fois délocalisés et externalisés en terme de propriété tandis que d'autres seront internationalisés mais gardés sous contrôle à 100% par exemple les centre de recherche.

- ***Le caractère durable de l'avantage concurrentiel :***

Les avantages tirés des différentiels de couts de main-d'œuvre ou de couts de matières premières, liés à la localisation sont importants, mais ne sont pas nécessairement durables.

En effet, ces sources sont rarement protégeables par des barrières suffisamment élevés et sont accessibles aux concurrents.

Ces mesures diminues par ailleurs avec le temps au fur à mesure du rattrapage des pays concernés, phénomène qui peut porter sur plusieurs années, voire décennies selon le niveau de développement de départ du pays concerné et son taux de croissance.

Le choix des implantations stratégiques tient compte en particulier de ces évolutions.

L'internalisation constitue en effet à la fois une menace sur l'avantage concurrentiel par la confrontation directe avec les plus grands acteurs mondiaux et une opportunité par la possibilité d'enrichir l'avantage concurrentiel initial : élargir le réseau des fournisseurs de

³⁴⁴ Jean-Pierre Détrie, op.cit, p. 238.

qualité, mondialiser une marque, permettre l'amortissement des dépenses de recherche et de développement sur un volume plus important, développer de nouveaux produits ou services. L'internalisation est donc un processus continu par lequel l'entreprise doit simultanément :

- Affiner son positionnement stratégique concurrentiel
- Développer son portefeuille de compétences propres au sein d'activités géographiquement dispersées.³⁴⁵

Section 2 : L'Innovation Stratégique :

- Introduction :

Dans un contexte d'internationalisation, la motivation majeure de la recherche de gain est à l'origine de l'innovation dans les entreprises. Les performances de l'entreprise se mesurent par l'attraction des prix mais aussi par la compétitivité. Elle provient de la qualité des produits, de la différenciation par rapport aux concurrents. L'accélération du progrès technique, la diffusion rapide des informations conduisent l'entreprise à lancer des nouveaux produits en permanence.

L'entreprise innovante a un avantage concurrentiel (Schumpeter) qui se traduit par du profit. L'entreprise doit anticiper les évolutions et modifier son environnement. Cette volonté stratégique se traduit par l'innovation.³⁴⁶

1. « Invention » et « innovation » :

L'*invention* est une nouveauté dans le domaine de la technologie, reconnue sous forme de produits ou de techniques nouvelles. Elle exprime le progrès scientifique et le progrès technologique, qui on le sait, sont très interdépendants.³⁴⁷

Innovation dans un premier sens se définit comme l'application industrielle et commerciale d'une découverte ou d'une invention³⁴⁸ qui aboutit à la création de nouveaux « produits et services » et de nouveaux marchés. La nouveauté peut être une « percée » radicale, applicable dans de nombreux secteurs de l'économie. Elle peut être plus limitée et spécifique, ou ne consister qu'en « amélioration ». Citons les changements fréquents des produits de consommation censés garantir un meilleur service, une meilleure qualité.³⁴⁹ Mais dans une approche mercatique, l'innovation ne résulte pas nécessairement d'un

³⁴⁵ Ibid, pp.237-239.

³⁴⁶ *Stratégie_innovation*, Date de publication : 25/01/2006

oeconomia.net/private/cours/economieentreprise/.../strategiesinnovation.pdf, consulté le 25/05/2010.

³⁴⁷ Pierre TABATONI, *Innovation DESORDRE PROGRES*, éd ECONOMICA, Paris, 2005, p.12.

³⁴⁸ Jean-Luc Charron et Sabine Sépari, op.cit, p.147.

³⁴⁹ Pierre TABATONI, op.cit, p.13.

processus technologique. Elle peut exprimer toute idée nouvelle, qui permet d'offrir de nouveaux produits et services. Elle est donc la mise en œuvre de la créativité dans tout élément du processus économique.³⁵⁰

2. Les formes de l'innovation :

Raisonnant plus généralement l'innovation peut prendre deux formes principales, d'une part les « *innovations de produit-marchés* », et d'autre part des « *innovations de processus* », ou de *procédés*, qui se traduisent par des hausses de productivité et des baisses de coûts. Les processus d'innovation sont souvent continus, ils ont une « mémoire », et sont le fruit d'une série d'actes, ou expérimentations, ou d'expériences novatrices passées, qu'une nouvelle idée révèle comme utiles. Par ailleurs la position sur les marchés qu'une innovation a permis de prendre, ne peut se conserver que par des améliorations fréquentes des produits et services, d'autant que les imitateurs proposent souvent des variantes marginales. L'innovation rapide a rendu le « cycle de vie » des produits beaucoup plus court que par le passé. La concurrence repose de plus en plus sur l'innovation, et sur la capacité des innovateurs à créer un marché aussi rapidement que possible, et à stabiliser aussi longtemps qu'ils le peuvent leurs positions commerciale privilégiée par l'innovation.³⁵¹

3. Les démarches préétablies pour la réussite de l'innovation dans l'entreprise :

Pour avoir une organisation novatrice, il faut une rupture radicale avec l'ancien système d'organisation bureaucratique. Comme le montre Henry Mintzberg : « plus l'environnement est dynamique plus la structure est organique, et plus l'environnement est complexe, plus la structure est décentralisée ».

« Innover signifie se placer en rupture avec les modes d'actions préétablis. L'organisation innovatrice ne peut donc s'appuyer sur aucune forme de standardisation pour coordonner ses activités. Elle doit avant tout rester flexible».³⁵²

4. Les ressources de l'innovation :

• Des ressources technologiques et de compétences possibles :

- La technologie :

La technologie constitue une source importante de l'innovation.

La technologie intervient dans les choix stratégiques à plus d'un titre. D'une part, la technologie peut procurer un avantage en termes de coût à l'entreprise ou en termes de différenciation. Elle peut également influencer le rythme de la croissance dans un secteur,

³⁵⁰ Jean-Luc Charron et Sabine Sépari, op.cit, p.147.

³⁵¹ Pierre TABATONI, op.cit. p.14.

³⁵² Armand Mennechet, op.cit, p.67.

donner une nouvelle jeunesse à un produit ou au contraire provoquer une accélération de son déclin. La technologie exerce une influence sur le degré de maturité d'un secteur et sur la compétitivité de l'entreprise. L'innovation technologique a révolutionné des secteurs entiers. L'innovation technologique peut être la source de développement nouveau dans un secteur ou à l'inverse menacer les entreprises trop attachées à une conception technique traditionnelle. le passage d'un processus artisanal de fabrication à un procédé industriel de production de masse constitue une innovation technologique qui détermine fortement les conditions de base de fonctionnement d'une industrie.³⁵³

➤ **L'équilibre de portefeuille technologique :**

La technologie confère des avantages à l'entreprise en permettant de prendre l'avance par rapport à ses concurrents. Il convient de ce fait d'appréhender son potentiel technologique pour se situer par rapport à ses concurrents et appréhender ses perspectives de développement. Il est usuel de distinguer³⁵⁴ :

- ✓ *les technologies de base* : nécessaire pour être présent sur un marché donné, mais qui n'ont plus d'impact dans la mesure où tous les concurrents les maîtrisent.³⁵⁵
- ✓ *les technologies-clés* : technologie dont le degré de maîtrise est déterminant pour la position concurrentielle (en termes de coûts et /ou de la qualité des produits concernés).³⁵⁶
- ✓ *les technologies émergentes* : encore en développement mais dont le potentiel permet de penser qu'elle se transforme en technologie clés. C'est par la maîtrise de ces technologies que l'on peut se détacher de ses concurrents et prendre de la distance.
- ✓ *technologie embryonnaire* : technologie encore au stade de la recherche et maîtrisée par très peu d'entreprises, à la fois prometteuses et risquée.³⁵⁷

L'idée d'un portefeuille équilibré (arbitrage entre les différentes technologies selon leur cycle de vie) est un point important d'un point de vue financier et concurrentiel. Si l'entreprise ne possède que des technologies émergentes elle aura du mal, faute de moyens, de pouvoir les développer et les conduire à terme. D'un autre côté si elle ne détient que des technologies de base, n'apportant pas d'avantages concurrentiels décisifs, elle verra à terme sa survie menacée.

Le stratège est amené au même titre que pour les produits à établir un cycle de vie des technologies de façon à dresser un bilan des technologies existantes. En fonction de l'équilibre

³⁵³ Oliver Torrès-Blay, op.cit, p.139.

³⁵⁴ D.Cathrine et L. Apolline, op.cit, p.73.

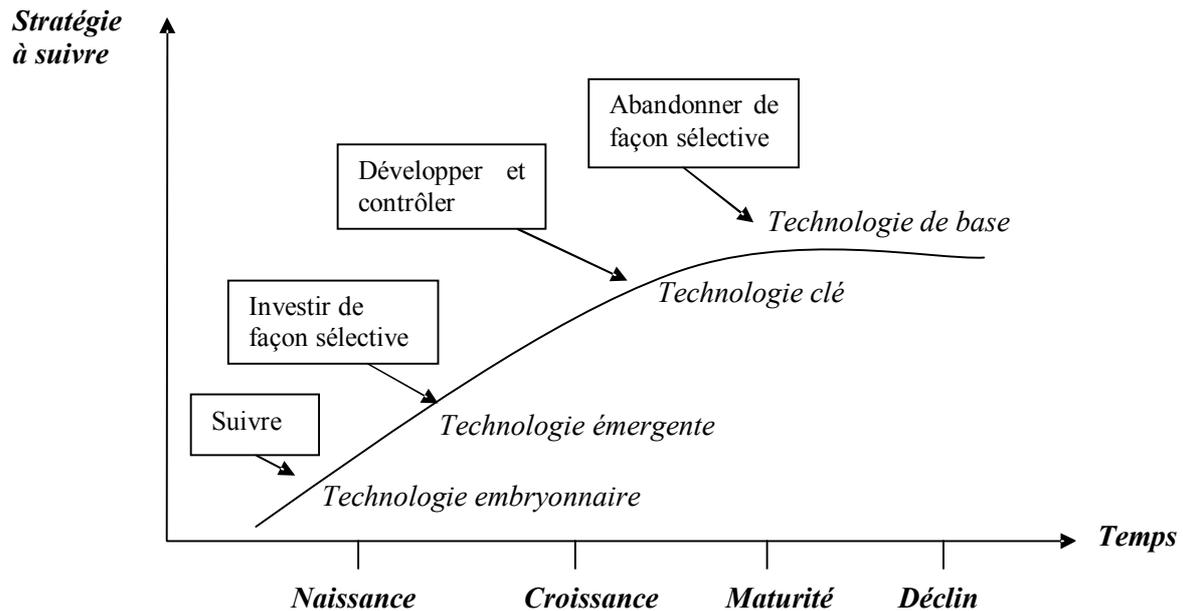
³⁵⁵ Pascal Laurent et François Bouard, op.cit, p.150.

³⁵⁶ Albéric Hounounou, op.cit, p.118.

³⁵⁷ Jean-Luc Charron et Sabine Sépari, op.cit, p.375.

et de la phase du cycle de vie de la technologie, le stratège peut orienter la conduite de sa politique en matière de cession ou d'acquisition de technologies.³⁵⁸

Schéma n° (3-4) : Cycle de vie, technologie et investissement



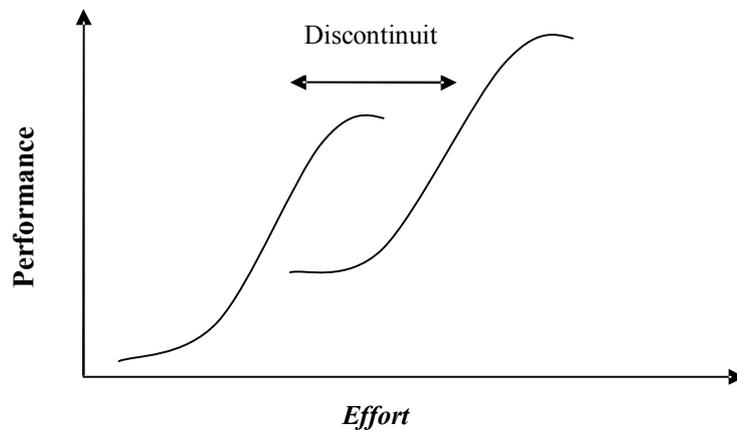
Source : Isabelle Calmé et autres, op.cit, p.173.

➤ **L'investissement technologique :**

L'entreprise doit faire un diagnostic sur l'investissement technologique en fonction des étapes de la vie de plusieurs technologies successives, afin de choisir le moment propice pour « sauter » d'une technologie à une autre. La performance d'une technologie est mise en relation avec l'effort de recherche de l'entreprise à cette technologie, ceci est visualisé par une *courbe en S*, mais la succession des technologies fait apparaître une *discontinuité* entre les différentes technologies. Comme la montre la figure ci-dessous³⁵⁹ :

³⁵⁸ D.Cathrine et L. Apolline, op.cit, p.73, consulté le 02/05/2010.

³⁵⁹ Jean-Luc Charron et Sabine Sépari, op.cit, p.378.

Schéma n° (3-5) : La Discontinuité de succession des technologies

Source : Jean-Luc Charron et Sabine Sépari, op.cit, p.378.

➤ **Stratégie d'innovation technologique :**

Dans l'environnement concurrentiel actuel, la concurrence repose souvent sur des mutations technologiques engendrant des accélérations du rythme des innovations.³⁶⁰

Dans ces conditions, les entreprises peuvent rechercher des armes concurrentielles au travers des innovations technologiques qui peuvent remettre en cause des positions concurrentielles et constituer des avantages compétitifs.

Les entreprises doivent donc gérer la variable stratégique « innovation » pour bénéficier des effets d'une différenciation ou/et de diminution des coûts résultant des avancées technologiques. En plus, la stratégie technologique peut modifier les positions concurrentielles des entreprises sur un segment.³⁶¹

5. **Les voies de l'innovation :**

• **Typologies d'innovation selon les niveaux d'application :**

Il existe trois types d'innovation selon le niveau d'application dans l'entreprise : la fabrication d'un nouveau produit, d'un nouveau procédé ou d'une nouvelle forme d'organisation.³⁶²

• **Typologie d'innovation selon le degré de changement :**

Pour synthétiser, les auteurs opposent deux types d'innovation (comme la montre la figure ci-dessous) :

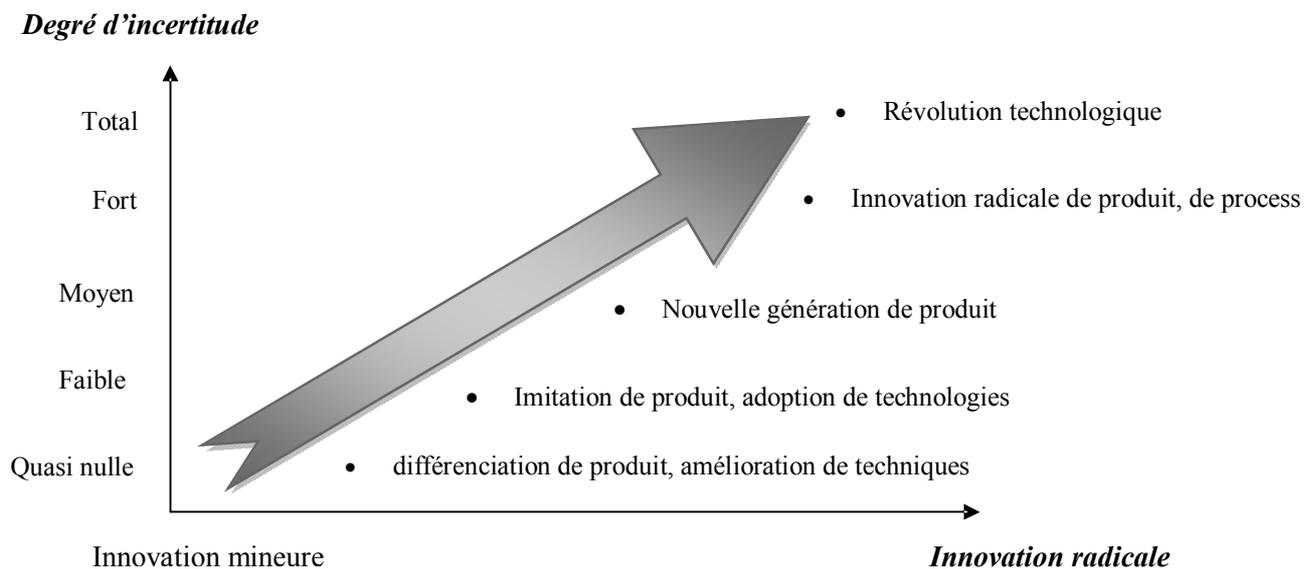
³⁶⁰ Pascal Laurent et François Bouard, op.cit, p.148.

³⁶¹ Jean-Luc Charron et Sabine Sépari, op.cit, p.408.

³⁶² Isabelle Calmé et autres, op.cit, p.166.

- ***l'innovation incrémentale*** : qui se développe de manière plus ou moins continue.³⁶³ se caractérise par une amélioration qui porte sur des produits ou processus existants. C'est une avance « petits pas ». ce type d'innovation est la plus courante, elle concerne plus de 90% des innovations qui se produisent.
- ***l'innovation de rupture (radicale)*** : qui se caractérise par la création de produit ou processus nouveaux, et qui reposent donc une invention. ce type d'innovation est rare, pourtant c'est la seule voie pour maintenir à terme une organisation compétitive.³⁶⁴

Schéma n° (3-6) : nature de changement



Source : Isabelle Calmé et autres, op.cit, p.168.

6. L'innovation stratégique :

La plupart des entreprises se concentre sur des améliorations incrémentales de leur stratégie concurrentielle, recherchant des gains de productivité et des baisses de couts, plutôt que de chercher une posture stratégique fondamentalement originale. De nombreux auteurs en critiquer les pratiques concurrentielles actuelles, soulignant que les entreprises ont tendance à jouer le jeu compétitif de leur secteur en suivant des règles identiques. Ceci amène à une bataille frontale entre concurrents, alors qu'il pourrait être opportun d'éviter totalement l'affrontement en adoptant une stratégie radicalement différente qui rendrait la posture stratégique et l'offre de la firme unique.³⁶⁵

³⁶³ Xavier Richet, *Economie d'entreprise*, éd Hachette Supérieur, France, 3^e édition, 2006, p.144.

³⁶⁴ Pierre Devalan, *l'innovation de rupture « clé de la compétitivité »*, éd Lavoisier, France, 2006, p.16.

L'innovation stratégique stimule l'innovation radicale que incrémentale car :

L'innovation incrémentale n'offre que de maigres perspectives de croissance et de profits. En revanche l'innovation radicale offre de bien meilleures opportunités d'amélioration de la rentabilité de l'entreprise.³⁶⁶

Ainsi, dans un contexte en perpétuel changement, il ne suffit pas de s'adapter a posteriori aux changements constatés. Il est impératif d'anticiper les évolutions prévisibles, voir de générer des changements grâce à l'innovation radicale.³⁶⁷

Le modèle dominant de concurrence d'un secteur d'activité donné ne laissent pas la place à des améliorations marginales, car une stratégie d'innovation concurrentielle plus radicale permettant de développer une offre unique, et de générer de la valeur pour le client d'une manière originale.

Les options stratégiques de la firme ne se limitent pas à l'affrontement et à la coopération, il existe aussi l'évitement de la concurrence a travers l'innovation radicale.³⁶⁸

7. Les conditions de réussite de l'innovation stratégique :

➤ L'innovation stratégique et l'innovation technologique :

Il faut distinguer l'innovation stratégique de l'innovation technologique : même si une innovation technologique majeure peut être une opportunité pour changer radicalement la stratégie concurrentielle de l'entreprise, ce n'est pas une condition indispensable pour la mise en place d'une innovation stratégique. Il peut y avoir une innovation technologique mais non valorisante par la clientèle.³⁶⁹ Dans de nombreuses industries, ce sont les utilisateurs et non les producteurs qui sont à l'origine de nombreuses innovations. Par conséquent, les managers devraient bien plus observer les utilisateurs que de financer leurs chercheurs. Selon ce point de vue ce sont donc les attentes des utilisateurs qui provoquent l'innovation. Quelle importance relative donner une innovation technologie sans la valorisation de cette offre par rapport aux clients ?³⁷⁰ L'innovation stratégique consiste donc de porter de la valeur pour le client.

³⁶⁵ Nicolas Dahman, (*L'innovation stratégique: Apports et limites d'un nouveau courant de recherche, Université de Marne-la vallée*), UFRSCERO-Gestion, laboratoire OEP-PRISM, France XIVème conférence international de Management stratégique, pays de la Loire, Angers, 2005, p.3.

³⁶⁶ Ibid, p.4.

³⁶⁷ Michel et autres, op.cit, p.391.

³⁶⁸ Nicolas Dahman, op.cit, p.4.

³⁶⁹ Ibid, p.5.

³⁷⁰ Gerry Johnson et autres, op.cit, p.394.

- **Comment Apporter de la valeur pour le client ? :**

L'enjeu pour l'entreprise consiste à acquérir une connaissance précise des critères utilisés par les clients pour apprécier son offre, lui attribuer une certaine valeur. Il faut entrer dans l'intimité de client pour y parvenir. Les enquêtes de satisfaction peuvent apporter de précieuses informations quant à l'écart existant entre l'offre et les attentes, voire entre les besoins que l'entreprise qui cherche à satisfaire et la perception des clients. Mais seule une immersion dans l'univers de ses derniers permet d'accéder aux critères de valorisation de l'offre. Ceci permet à l'entreprise d'identifier et « revisiter » des critères qui ont jusqu'alors pu être négligées par les concurrents. Dans certains cas l'entreprise va non seulement revisiter les critères de valorisation de l'offre par la clientèle non pris en compte de façon satisfaisante par les concurrents, mais aussi de chercher à en détecter de nouveaux.³⁷¹

De plus, il serait réducteur de considérer que l'innovation stratégique se limite à un saut technologique. Une innovation stratégique implique une *réorganisation de la chaîne de valeur* de l'entreprise dans le quel elle s'insère.³⁷²

- **Comment modifier la chaîne de valeur de l'entreprise :**

Le principe est de repenser la chaîne de valeur au sens large. Cette démarche peut aboutir à réaliser différemment une étape de la chaîne de valeur (modifier radicalement son mode de production ou de distribution), c'est-à-dire réorganiser ces étapes, voire en supprimer ou en ajouter certaines. Ainsi les décisions de sous-traiter, passer un partenariat stratégique avec un concurrent, délocaliser une partie des activités, peuvent s'inscrire dans le cadre d'une telle stratégie. Cette démarche a pour objectif d'aboutir à un changement radical qui est valorisé d'une part par le client finale, et d'une part par l'entreprise, afin d'assurer la réussite d'une innovation stratégique.³⁷³

➤ **L'innovation stratégique et la stratégie de différenciation :**

Une *innovation stratégique ne correspond pas à une stratégie de différenciation au sens de Porter(1980)* : la radicalité du changement dans l'offre de l'entreprise est différente : améliorer la notoriété de sa marque par une campagne publicitaire ou ajouter une fonctionnalité à son produit par rapport aux concurrents ne représentent pas des changements majeurs. L'entreprise continue à utiliser les mêmes recettes que les autres, en cherchant à en faire un peu plus, plutôt que d'inventer une nouvelle recette radicalement différente.³⁷⁴

³⁷¹ Laurence Lehmann-Ortega, *L'Art du Management 3*, éd Dunod, France, 2005, p.87.

³⁷² Nicolas Dahman, op.cit, p.5, consulté le 28/05/2010.

³⁷³ Laurence Lehmann, op.cit, pp.88-89.

³⁷⁴ Nicolas Dahman, op.cit, p.5, consulté le 28/05/2010.

8. Les stratégies d'innovation :

- « *Etre leader* » ou « *être suiveur* » en matière d'innovation : les firmes doivent choisir entre deux stratégies de marché :

a. être « leader » en matière d'innovation :

Donne au concurrent qui est le premier à proposer une nouvelle offre un avantage sur ceux qui le suivent. Le premier entrant bénéficie d'un monopole, ce qui lui permet de pratiquer des prix élevés sans craindre une riposte de la concurrence. En pratique, les innovateurs préfèrent sacrifier leurs marges pour accélérer la croissance de leurs ventes. De plus, ce monopole est par essence temporaire. L'avantage au premier entrant repose fondamentalement sur quatre arguments :

- ⇒ **L'effet d'expérience** : en accumulant rapidement de l'expérience, ils peuvent disposer d'une expertise plus élevée que celle des suiveurs.
 - ⇒ **L'effet d'échelle** : les premiers entrants peuvent profiter de volume plus important, ce qui leur permet de mieux amortir leurs investissements ou de disposer de meilleurs pouvoirs de négociation auprès de leurs fournisseurs.
 - ⇒ **La préemption des ressources rare** : les premiers entrants peuvent s'emparer des matières premières, de la main-d'œuvre compétente ou des composants nécessaires à un coût moindre que celui des suiveurs.
 - ⇒ **La réputation** : les premiers entrants peuvent bénéficier du fait que les clients auront tendance à associer leurs marques avec la nouvelle offre. De fait, les suiveurs auront plus de mal à imposer leur propre marque.
- b. Etre « suiveur » en matière d'innovation** : l'avantage de premier entrant n'est pas toujours décisif. En effet, les suiveurs disposent eux aussi de deux avantages potentiels :
- ⇒ **Le phénomène de passage clandestin** : les suiveurs peuvent imiter les innovations à un coût nettement inférieurs à celui qu'a du engager le pionnier pour les élaborer. D'après certaines recherches, le coût de limitation serait 35% moins élevé que celui de l'innovation.
 - ⇒ **L'apprentissage** : les suiveurs peuvent observer ce qui a échoué. Ils commettent donc moins d'erreurs que les pionniers et peuvent appliquer d'emblée les meilleurs solutions.³⁷⁵

³⁷⁵ Gerry Johnson et autres, op.cit, pp.404-405.

- *Les avantages de l'innovation :*

Les entreprises doivent en permanence innover afin de rester compétitive sur le marché.

▪ *L'innovation permet à l'entreprise :*

- *Fidéliser* ses clients en montrant que l'entreprise a la volonté de satisfaire toujours plus les attentes de sa clientèle et anticiper ses besoins.
- *Conforter* sa place sur le marché vis-à-vis de la concurrence.
- *Capter* de nouveaux marchés.

Et selon les aspects que l'innovation prend elle peut permettre de :

- *Développer* sa productivité.
- *Diversifier* ses efforts.
- *Augmenter* ses profits en diminuant ses coûts.
- *Augmenter* le niveau de qualité des produits et services.
- *Améliorer* les conditions de travail et motiver le personnel...³⁷⁶

▪ *L'avantage d'innovation selon porter :* porter considère que la rivalité concurrentielle fournit le stimulant indispensable à l'innovation. La technologie peut aider une entreprise à acquérir des compétences bien distinctes et lui permettre de délivrer des biens et des services supérieurs à ceux de la concurrence, toute fois la technologie ne peut jamais être totalement monopoliste. Il ya toujours des « fuites » dans la connaissance et il est possible d'imiter les compétences sauf si elles sont continuellement renouvelées. Toute compétence particulière doit durer à long terme. Ceci ne peut être décidé par la firme qu'après une analyse détaillée de ses concurrents et de l'état de marché. Porter considère aussi que le but de la stratégie d'innovation est de repousser les menaces provenant de la concurrence, c'est-à-dire à la fois de la part des firmes installées et des nouvelles venues, y compris produits nouveaux et des produits de remplacements basés sur de nouvelles opportunités technologiques.³⁷⁷

▪ *Innover sert à construire son avantage concurrentiel :*

L'innovation comporte certains risques du fait des bouleversements plus ou moins profonds qu'elle peut entraîner. Mais ne pas innover entraîne pour l'entreprise une érosion de sa compétitivité. L'entreprise peut se voir exclue de la concurrence. Les entreprises doivent, s'adapter et de renouveler leur combinaison produit/marché.³⁷⁸

L'entreprise innove pour bénéficier d'un avantage concurrentiel. L'innovation est donc

³⁷⁶ Laurent Hamel, Pierre Achard, op.cit, p.156.

³⁷⁷ Thomas Gauttman, op.cit, consulté le 03/05/2010.

³⁷⁸ Isabelle Calmé et autres, op.cit, p.170.

réalisée pour bénéficier de cout plus bas ou au contraire pour échapper à la concurrence par des prix en proposant un produit différent.³⁷⁹ À travers, L'introduction d'un nouveau procédé de fabrication ou l'introduction d'un composant moins couteux peut permettre à une entreprise d'améliorer sa structure de couts.

De même, la maîtrise d'une ressource, d'une technologie spécifique permet d'offrir un produit dont les caractéristiques sont supérieures. L'innovation de produit, qu'elle soit radicale ou mineure est plutôt source de différenciation. Cela peut notamment reposer sur la détention d'un brevet, qui confère à l'entreprise un monopole temporaire, l'innovation joue donc un rôle crucial dans la décision de l'entreprise à mettre en œuvre une stratégie de cout ou de différenciation. Mais comme nous l'avons déjà souligné l'avantage concurrentiel peut aussi se construire sur une recherche à la fois de diminution de cout et de différenciation. le développement d'innovation de produit, autour d'améliorations mineures par exemple, peut soutenir une stratégie de différenciation et peut tout à fait se coupler avec la mise au sein de l'entreprise, de techniques nouvelles de communication afin de mieux contrôler la production, les stocks et la distribution et ainsi de bénéficier d'économie de couts.³⁸⁰

- ***L'innovation renforce la compétitivité*** : Dans le cas de la fabrication d'un bien sur un marché concurrentiel, si une entreprise innove en procédé, elle produira le bien en question à un coût inférieur à celui de ses concurrents. L'entreprise innovante peut soit vendre son produit à son coût réel, ce qui conduira ses concurrents à sortir du marché ; soit vendre son produit au prix courant, équivalant au coût de ses concurrents, faisant alors un gain entre ce prix et son propre coût, plus bas. *L'innovation permet donc à une entreprise d'échapper à la concurrence et de lui faire gagner une rente, c'est-à-dire un revenu supplémentaire, autre que celui lié à la productivité marginale des facteurs.*
- ***L'innovation génère une forte rentabilité*** : Elle a un coût mais celui-ci présente la particularité *d'être un coût fixe*, le coût de la mise au point d'un bien nouveau étant indépendante, au premier ordre de la quantité qui en est produite. L'entreprise innovante doit donc pouvoir compenser ses dépenses d'innovation lorsqu'elle vend son bien nouveau. C'est pourquoi la rente est non seulement une motivation de l'innovation, mais également une condition nécessaire.³⁸¹

³⁷⁹ Jean-Luc Charron et Sabine Sépari, p.147.

³⁸⁰ Isabelle Calmé et autres, p.171.

³⁸¹ *stratégies_innovation*, op.cit .pdf, consulté le 28/05/2010.

9. *La diffusion de l'innovation :*

Par-delà la question de la source de l'innovation, il convient de s'interroger sur sa *diffusion*. Afin de rembourser ses coûts de recherche et de développement, il est important qu'une innovation soit rapidement et largement adoptée par le marché.

- *La vitesse de diffusion :*

Il a fallu vingt ans pour que 60% des foyers américains soit équipés d'un micro-ordinateur, alors qu'il fallu que dix ans à internet pour atteindre le même taux. La vitesse de diffusion est influencée par une combinaison de facteurs que ; les managers peuvent en grande partie contrôler. On peut citer les facteurs suivants:³⁸²

- *l'avantage relatif* : est le degré auquel une innovation est perçue comme étant meilleure que celles qui existent déjà. Il n'est pas nécessaire que cette innovation possède beaucoup plus d'avantages que les autres mais ce qui est important, c'est que l'individu la perçoive comme étant avantageuse,
- *la compatibilité* : est une mesure du degré auquel une innovation est perçue comme étant consistante avec les valeurs existantes, les expériences passées, les pratiques sociales et normes des utilisateurs. Une idée qui serait incompatible avec les valeurs et normes actuelles prendrait plus de temps à être adoptée qu'une innovation compatible.
- *la complexité* : est une mesure du degré auquel une innovation est perçue comme étant difficile à comprendre et à utiliser. Les nouvelles idées qui sont simples à comprendre vont être adoptées beaucoup plus rapidement que d'autres qui nécessitent de développer de nouvelles compétences avant de pouvoir les comprendre.
- *la testabilité* : consiste en la possibilité de tester une innovation et de la modifier avant de s'engager à l'utiliser. L'opportunité de tester une innovation va permettre aux éventuels utilisateurs d'avoir plus de confiance dans le produit car il aura eu la possibilité d'apprendre à l'utiliser.
- *l'observabilité* : est le degré auquel les résultats et bénéfices d'une innovation sont clairs. Plus les résultats de l'adoption de l'innovation seront clairs et plus les individus l'adopteront facilement.³⁸³

³⁸² Gerry Johnson, et autres, op.cit, pp. 399-340.

³⁸³ Daniel K. Schneider, (*Théorie de la diffusion de l'innovation*), date de publication : 5/1/2005, edutechwiki.unige.ch/.../Théorie_de_la_diffusion_de_l'innovation, consulté le 02/05/2010.

10. Les risques liés à l'innovation dans l'entreprise :

Toute entreprise qui innove prend un certain nombre de risques qui vont dépendre de trois facteurs principaux :

- **le degré d'originalité et de complexité** : du concept dépend de la maturité du marché face à la nouveauté apportée par l'innovation. Il s'agit d'un *risque de marché* que l'entreprise doit pouvoir évaluer avant de créer un prototype et surtout lors de la décision de lancement du produit. De nombreux exemples ont montré le temps de latence nécessaire et l'importance des efforts marketing à mettre en œuvre pour diffuser des technologies dont on imagine plus lorsqu'elles ont atteint leur maturité comment les clients ont pu s'en passer.
- **Le degré d'innovation** : pour produire le produit ou service ne doit pas être négligé. L'entreprise doit parfois former du personnel, acquérir de nouvelles technologies, expérimenter de nouveaux processus... ces éléments sont souvent minimisés et l'expérience a montré que cela entraîne des retards dans la mise à disposition des produits et une insatisfaction des premiers clients.
- **Le degré de nouveauté pour l'entreprise** : est aussi à prendre en compte. Parfois l'innovation ne vient pas du produit ou du service que l'entreprise veut mettre sur le marché mais du fait que l'entreprise met pour la première fois sur le marché un produit ou service qu'elle n'a pas l'habitude de commercialiser. Le produit n'est pas novateur pour les acheteurs. Ici c'est l'entreprise qui s'aventure auprès des clients dont elle n'a pas encore une grande connaissance.³⁸⁴

Section 3 : La Qualité Totale**- Introduction :**

Face à un contexte marqué par une hyper-concurrence, la recherche de la qualité totale est un facteur de compétitivité (en réduisant les coûts de non qualité) et de satisfaction des clients (fidélisation). Pour que la qualité totale s'impose dans l'entreprise, il faut introduire une modification des valeurs et une véritable culture de la qualité ce qui suppose un travail de fond auprès du personnel. Les cercles de qualité inspirés du modèle japonais œuvrent dans cette perspective.³⁸⁵

1. Les bonnes raisons de se lancer dans la qualité totale :

- la pression des concurrents, la nécessité de conquérir de nouveaux marchés ou d'augmenter des parts de marché;

³⁸⁴ Laurent Hamel, Pierre Achard, op.cit, pp.157-158.

³⁸⁵ D. Cathrine et L. Apolline, op.cit, p.38.

- les exigences réglementaires ;
- la nécessité d'améliorer la qualité des produits et des services ;
- le besoin de baisser les coûts de production ;
- la nécessité d'améliorer l'organisation et le management de l'entreprise ;
- De standardiser le mode de fonctionnement de toutes les entreprises du groupe.³⁸⁶

- **Définition :**

Avec le concept de la *Qualité Totale*, l'entreprise vise la satisfaction du client, la mesure de performance et l'amélioration continue.

Au de la de la qualité du produit. Elle concerne la qualité de l'ensemble des activités de l'entreprise et repose sur l'élimination de toutes anomalies dans l'entreprise (zéro défaut, zéro panne, zéro stock, zéro délai, zéro papier). Elle se définit comme une adaptation permanente des produits et services aux attentes des clients et par une maîtrise de toutes les activités de l'entreprise.³⁸⁷

Selon plusieurs documents de référence, la qualité totale peut être définie de la manière suivante « *ensemble de principes, de méthodes et d'outils organisés en stratégie globale visant à mobiliser toute l'entreprise pour satisfaire les besoins explicites, implicites et potentiels du client et ceci au moindre coût* ». ³⁸⁸

La qualité totale s'assimile à un effort systématique, cohérent et intégré, pour développer un avantage concurrentiel en améliorant de façon continue toutes les facettes de l'organisation, afin d'atteindre la satisfaction totale des parties intéressées en impliquant tous les intervenants à tout les niveaux.³⁸⁹

➡ La qualité totale selon l'AFNOR

La Qualité Totale est une politique qui tend à la mobilisation permanente de tous les membres de l'entreprise pour améliorer :

- La qualité des produits et de services ;
- La qualité de fonctionnement ;
- La qualité des objectifs en relation avec l'évolution de l'environnement.

Dans cet esprit, le management est le moteur de cette politique, son but est :

- Le développement de l'entreprise ;

³⁸⁶ Qualité Online © 2007 – dossier thématique : (*Pourquoi se lancer dans une démarche qualité ?*), p. 3, www.qualiteonline.com/...3/dossier-43.html, consulté le 06/06/2010.

³⁸⁷ Isabelle Calmé, op.cit, p.135.

³⁸⁸ D.Cathrine et L. Apolline, op.cit, p.38.

³⁸⁹ Anne Gratacap et Pierre Médan, op.cit, p.372.

- Sa rentabilité ; la satisfaction et la fidélisation des clients.³⁹⁰

Le tableau ci dessous présente la différence entre la qualité traditionnelle et la qualité totale :

Tableau n° 13 : la qualité totale et la qualité traditionnelle

Qualité traditionnelle	Qualité Totale
La qualité est orientée vers le produit.	La qualité est orientée vers la satisfaction du client
L'attention est portée sur l'identification des erreurs	L'attention est portée sur la prévention des erreurs
La qualité est la faire d'experts, de contrôleurs d'inspecteurs.	La qualité est l'affaire de tous les collaborateurs.
La qualité est un concept finis	La qualité est un concept d'amélioration continue
la qualité vise un standard.	La qualité vise l'excellence

Source : Daniel Boéri, op.cit, p.20.

2. Les difficultés à atteindre la qualité totale :

a. les écarts de performance engendrée par la mauvaise communication :

Le développement de la qualité est un terrain où l'on rencontre des difficultés qui conduisent à créer elles-mêmes des dysfonctionnements.

En réalité la qualité est également une question de communication dont la chaîne de relation couvre cinq étapes résumées ci-dessous :

- ⇒ découvrir et connaître les attentes et les exigences du client (exigences implicites et explicites) ;
- ⇒ l'analyser de ces attentes par l'entreprise ;
- ⇒ La programmation de la réalisation ;
- ⇒ La livraison du produit/service ;
- ⇒ La perception du client par rapport à ses attentes relatives au produit/service fourni.

Chaque passage d'une strate à une autre crée un *écart* conduisant à un risque pour la satisfaction et à la non-qualité.

La mise en œuvre de la commande du client peut elle même souffrir d'écart de réalisation à l'intérieur de l'entreprise. Le produit ou le service livré peut s'avérer objectivement différent de celui attendu par le client.

³⁹⁰ Daniel Boéri, Maitriser la Qualité, éd Maxima, Paris, 2001, p.19.

Enfin, la perception du produit /service reçu par le client peut s'avérer différent de ces attentes car précisément il ne les a pas formulées.

Ces écarts dans la communication sont des sources de non-satisfaction du client et peut générer un risque de perte du client.³⁹¹

b. La non-qualité : L'opposé de la qualité, nommé « *non-qualité* », possède également un coût. ou on trouve :

➤ **Le cout d'obtention de la qualité :**

Le COQ^A est la somme des dépenses supplémentaires engagées dans les entreprises pour corriger et prévenir des dysfonctionnements : c'est le cout de l'imperfection et de la prévention. Le COQ est composé de deux grandes catégories :

- **les couts de prévention :** engagés afin de limiter et de diminuer les dysfonctionnements et d'éviter la non-qualité.
- **les couts de détection (contrôle) et d'évaluation de la conformité :** engagés pour inspecter et mesurer la non qualité des produits.
- **Les couts de non-qualité (CNQ) :**

Ce sont les couts des défaillances et de leurs *corrections*. Ils sont constitués :

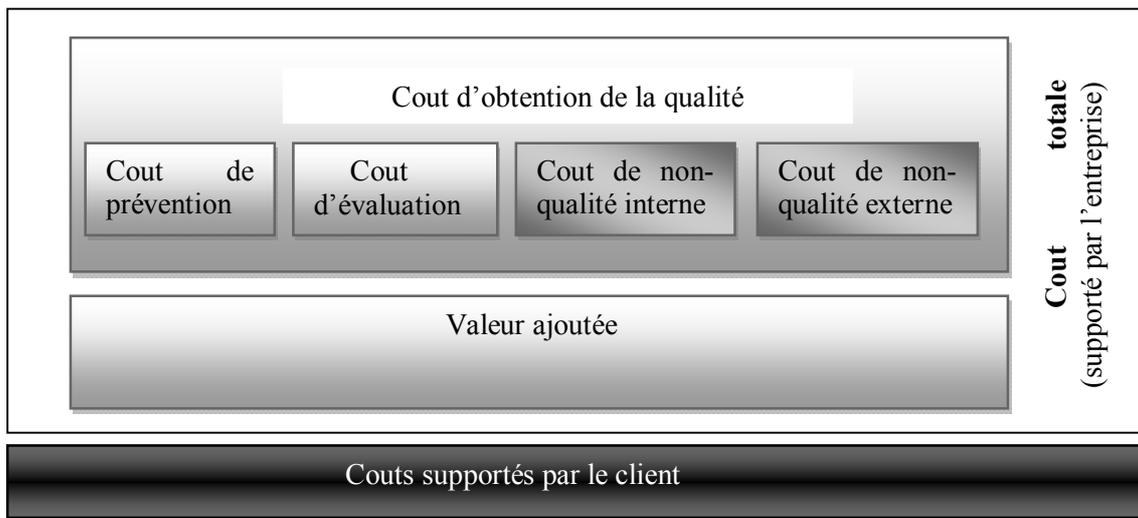
- des couts de défaillance interne (DI) : qui se traduisent par une perte économique, donc un cout, et ne touche pas directement les clients destinataires des produits.
- des couts de défaillance externe (DE) : qui se traduisent par un cout et touchent directement les clients destinataires.³⁹²

³⁹¹ Daniel Boéri, op.cit, p.21.

^A COQ : Cout d'Obtention de la Qualité.

³⁹² Michel Nakhla, op.cit.p. 227-228.

Schéma n° (3-7) : les différents couts de non qualité

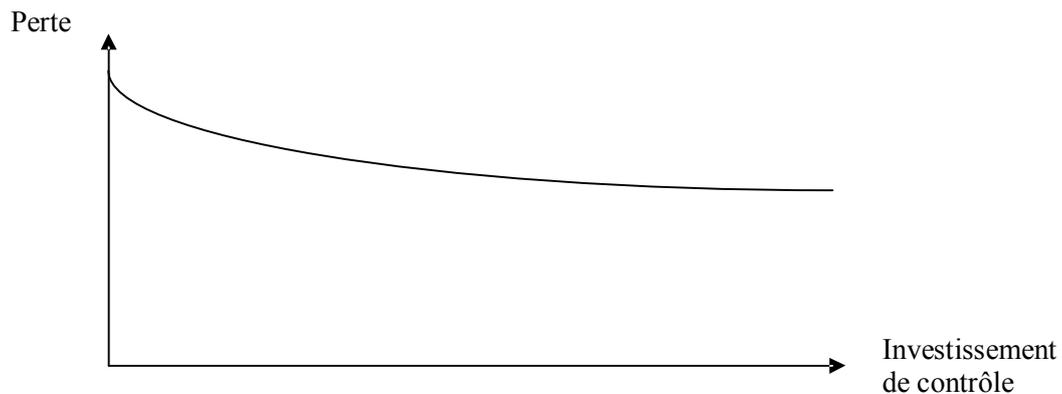


Source : Daniel Duret et Maurice Pillet, op.cit, p.39.

• **Investissement dans les couts de contrôle :**

Un investissement en contrôle peut faire diminuer les pertes car elles seront détectées en interne et non chez le client. En particulier, et surtout cela évitera de tenir l'image de l'entreprise.³⁹³

Schéma n° (3-8) : incidence de l'investissement en contrôle



Source : Daniel Duret et Maurice Pillet, op.cit, p.40.

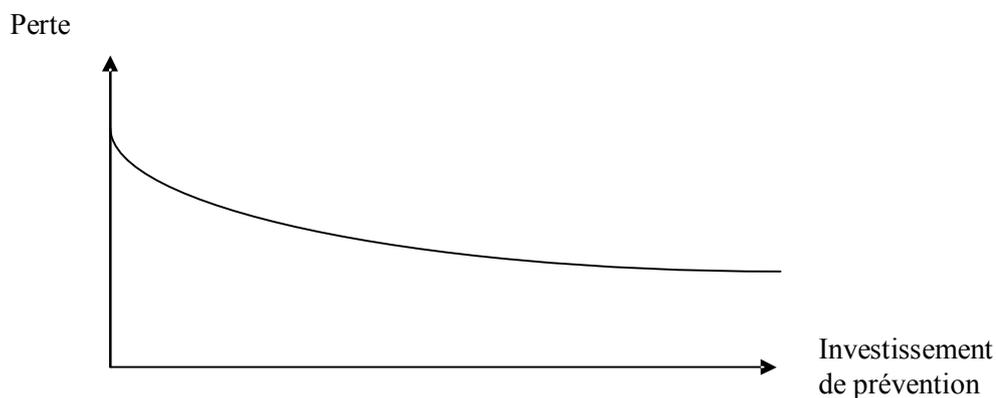
• **L'investissement dans les couts de prévention :**

En effet il s'avère généralement plus coûteux de corriger les défauts ou les erreurs que de «faire bien» dès le départ. D'autre part, le coût de la non-qualité est d'autant plus important qu'elle est détectée tardivement. A titre d'illustration, réaliser à nouveau un produit défectueux

³⁹³ Daniel Duret et Maurice Pillet, *Qualité en Production*, éd d'organisation, France, 3^e édition, 2005, p.39

coûtera au final plus du double du prix de production du produit initial s'il avait été réalisé correctement.³⁹⁴ Dans cette optique, Des auteurs ont développé des approches théoriques relatives à la décroissance du COQ obtenue grâce à la l'investissement dans les couts de prévention. La plus part ont proposé l'hypothèse de l'existence d'un optimum des dépenses de préventions. Si l'organisation a un excellent système de prévention, elle aura moins besoins de corriger ses erreurs. Une baisse des couts de défaillance et des couts de conformité pourra être observée.³⁹⁵ Donc, L'investissement le plus porteur semble être, pour beaucoup d'entreprises, la prévention. Ce sera alors un élément clé de la gestion de la qualité.³⁹⁶

Schéma n° (3-9) : Incidence de l'investissement en prévention



Source : Daniel Duret et Maurice Pillet, op.cit, p.40.

c. La sur-qualité :

L'objet de la qualité est donc de fournir une offre adaptée aux Clients, avec des processus maîtrisés tout en s'assurant que l'amélioration ne se traduit pas par un surcoût général, auquel cas on parle de «sur-qualité». Il est possible d'améliorer un grand nombre de dysfonctionnements à moindre coût, mais, à l'inverse, plus on souhaite approcher la perfection plus les coûts grimpent !

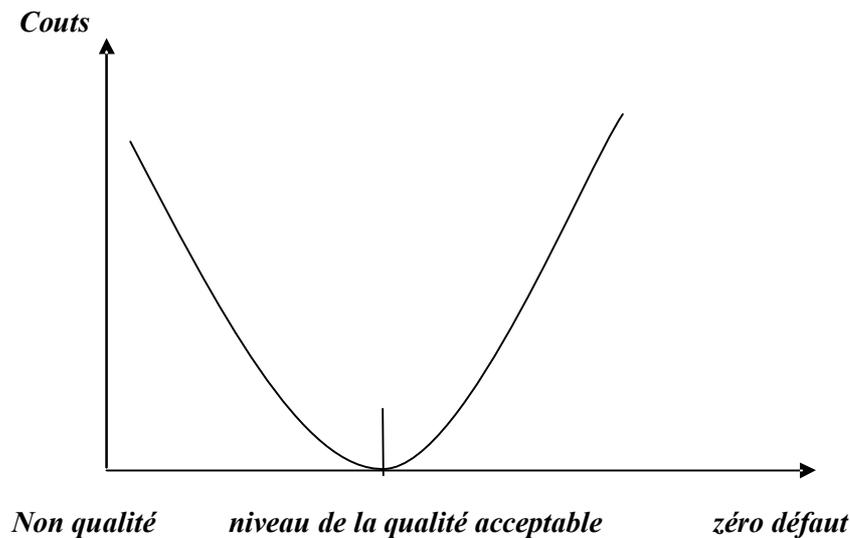
Il s'agit de trouver le juste équilibre permettant d'éliminer au maximum la non-qualité, afin d'obtenir un bon degré de satisfaction de la clientèle, de les fidéliser et de faire des bénéfices, tout en y consacrant un budget raisonnable.³⁹⁷

³⁹⁴ Jean-François PILLOU, date de publication : 16 décembre 2004, par. www.commentcamarche.net/.../qualite/qualite-introduction.php3, consulté le 05/05/2010.

³⁹⁵ Michel Nakhla, op.cit.pp.230-231.

³⁹⁶ Daniel Duret et Maurice Pillet, op.cit, p.41.

³⁹⁷ Jean-François PILLOU, op.cit, consulté le 05/05/2010.

Schéma n° (3-10) : la non qualité et la qualité acceptable

Source : Jean-François PILLOU, op.cit, consulté le 05/05/2010.

▪ **Le triangle QCD : Qualité, Cout, Délais :**

a. la qualité :

La qualité fait désormais partie des exigences basiques de la clientèle. La qualité joue par contre immédiatement en défaveur de celui qui ne la maîtrise pas. Or dans notre quotidien de consommateur, la qualité est devenue au fil du temps, une caractéristique indispensable des biens ou services que nous consommons. Parce que nous baignons en permanence dans un discours pro-qualité, dans les publicités, au travail, lors de nos transactions... nous avons progressivement acquis une sensibilité à la qualité. Fondamentalement tout le monde veut de la qualité.

La qualité est devenue indispensable aux producteurs avant de l'être pour les consommateurs. Dans la course à la compétitivité, et à la productivité au rendement, les fabricants se sont vite aperçus que la maîtrise de la qualité constitue un gisement important d'amélioration. Sous prétexte de qualité, on ne peut toute fois pas faire n'importe quoi ; car c'est la non qualité pèse sur les coûts, la qualité aussi coûte ! Pour cela aussi il est bien important de bien identifier les besoins de client, et ne pas en faire trop, la sur qualité coûtant plus chère que le client n'est disposé à payer.³⁹⁸

³⁹⁸ © Hristian Hohmann, (*La juste qualité En faire ni trop, ni trop peu*), date de publication : 30/07/2010, membres.multimania.fr/hconline/qualite.htm, consulté le 03/06/2010.

b. les couts et les délais :

La maîtrise des couts est fondamentale dans un environnement de plus en plus concurrentiel et dont les marges de profit sont de plus en plus minces.

Les délais sont la troisième attente de la clientèle. Celle-ci, devant l'abondance de l'offre, a en quelque année réussie à édicter en loi fondamentales ce qui ne lui était encore offert auparavant qu'en avantage concurrentiel.

Dans cette optique, le Juste -a- temps inspirés du modèle japonais opère dans cette perspective, qui a pour objectif la diminution des couts et la maîtrise des délais.

▪ *Les méthodes de Juste- à-Temps : le progrès continu dans l'entreprise :*

L'approche de juste-a-temps (JAT) ou *Just-In-Time* renvoie souvent à plusieurs dénominations : « flux tendu », « zéro stock », « zéro délais », ceci s'explique par le fait que le JAT est la convergence d'un ensemble de rationalisations opérées par les entreprises japonaises dans le domaine de l'organisation du travail et de la gestion de production.³⁹⁹

- *Définition :*

Le juste- à-temps consiste à produire en flux tendus. Cela signifie que la production n'est lancée qu'une fois la commande du client est passée. Cette méthode permet à l'entreprise d'être réactive vis-à-vis de la demande tout en évitant des couts de stockage importants (stock de matière première, stock d'inventus).⁴⁰⁰

Aujourd'hui le JAT ^A peut être défini comme un concept qui vise à acheter et produire uniquement les quantités dont l'entreprise a besoin à l'instant ou elle a besoin. Dans cette perspective, le JAT peut se définir comme : « *une philosophie de production basée sur l'élimination systématique des gaspillages et l'amélioration continue de la productivité* ».

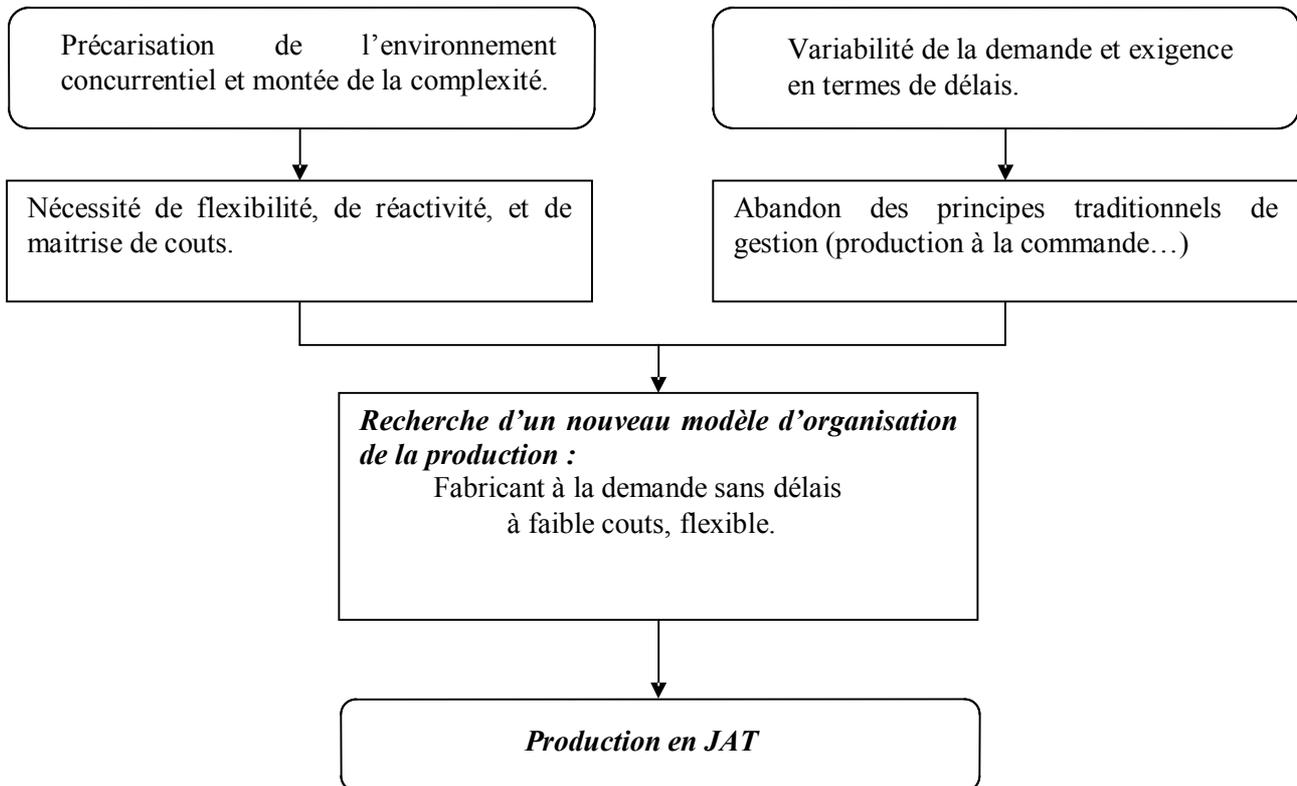
Le JAT c'est aussi obtenir le produit voulu au moment voulu dans la quantité voulu.

³⁹⁹ Michel Nakhla, op.cit.p.128.

⁴⁰⁰ Isabelle Calmé et autres, op.cit, p.135.

^A JAT : juste à temps

Schéma n° (3-11) : les origines du JAT



Source : Anne Gratacap et Pierre Médan, op.cit, p.237.

• **Le principe du JAT :**

C'est la commande du client qui déclenche les opérations de production en progressant de l'aval vers l'amont. On parle à ce propos de flux tirés. C'est à dire qu'il doit y avoir une quasi-synchronisation parfaite entre la production et la vente, ce qui suppose une flexibilité très grande. Le juste à temps se caractérise par la suppression des stocks et la recherche d'une grande polyvalence au sein du personnel afin de pouvoir réagir rapidement.⁴⁰¹

• **Les trois approches du JAT :** Le JAT à un triple objectif :

a. L'augmentation de la réactivité :

La qualité ne pèse pas que sur les couts elle influence également les délais. Si le contexte concurrentiel impose de répondre sans délais à une demande versatile et variée, la *réactivité* du système de production doit constituer une préoccupation majeure. Le cycle de production devient alors la pièce maitrise de l'organisation en JAT. En effet, pour réagir rapidement aux

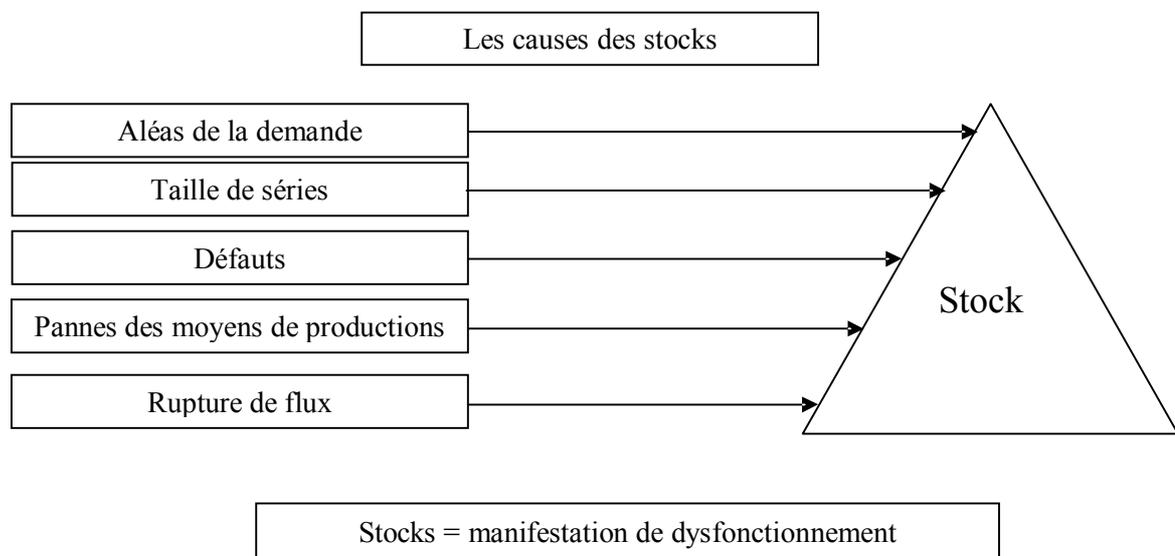
⁴⁰¹ D.Cathrine et L. Apolline, op.cit, p.37.

exigences quantitative et qualitative à la demande il faut raccourcir les cycles de fabrication. Ce raccourcissement passe d'abord par la réduction des stocks. Il implique aussi plus indirectement la recherche des éventuelles défaillances productive sachant qu'elles sont à l'origine de la constitution de stocks.⁴⁰²

Le JAT propose alors de traiter les différentes causes du stock :

- en éliminant les causes de perturbations par des actions de la qualité totale ou de maintenance préventive.
- en réduisant les délais d'approvisionnement et de fabrication par le pilotage des processus de production à partir des commandes fermes.
- en produisant au plus juste. l'objectif est la réduction globale des coûts tout en maintenant une qualité parfaite pour améliorer la compétitivité de l'entreprise.
- en réduisant la taille des séries par une nouvelle organisation des méthodes de travail.⁴⁰³

Schéma n° (3-12) : les stocks comme une manifestation



Source : Michel Nakhla, op.cit.p.130.

b. Rationalisation de la production en éliminant le gaspillage inutile :

Le but est d'améliorer la performance globale, l'approche de JAT vise à la maîtrise des coûts par l'élimination de toutes les sources de gaspillage dans la production. Le principe fondamentale est que les seuls temps utiles sont ceux pendant lesquels il ya une augmentation

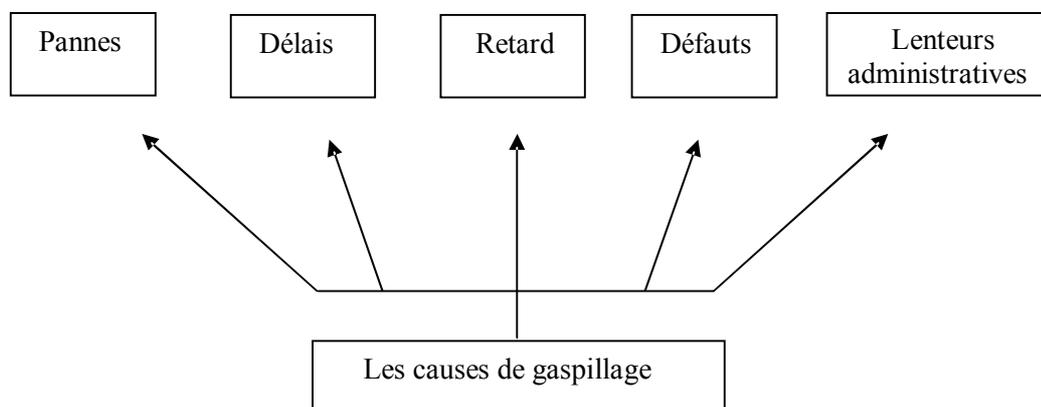
⁴⁰² Anne Gratacap et Pierre Médan, op.cit, pp.240-241.

⁴⁰³ Michel Nakhla, op.cit, p.129.

de la valeur du produit. Ainsi, les opérations suivantes sont non productives : déplacer, stocker, grouper, contrôler...

Pour pouvoir diminuer ces opérations sans « valeur ajoutée » improductives, il faut s'attaquer à leurs causes : défauts de fabrications, retards, pannes, lenteurs administratives... En s'attaquant aux causes de dysfonctionnement, l'entreprise améliore sa productivité globale et la qualité de ses produits.⁴⁰⁴

Schéma n° (3-13) : les principales sources de gaspillage



Source : notre réflexion

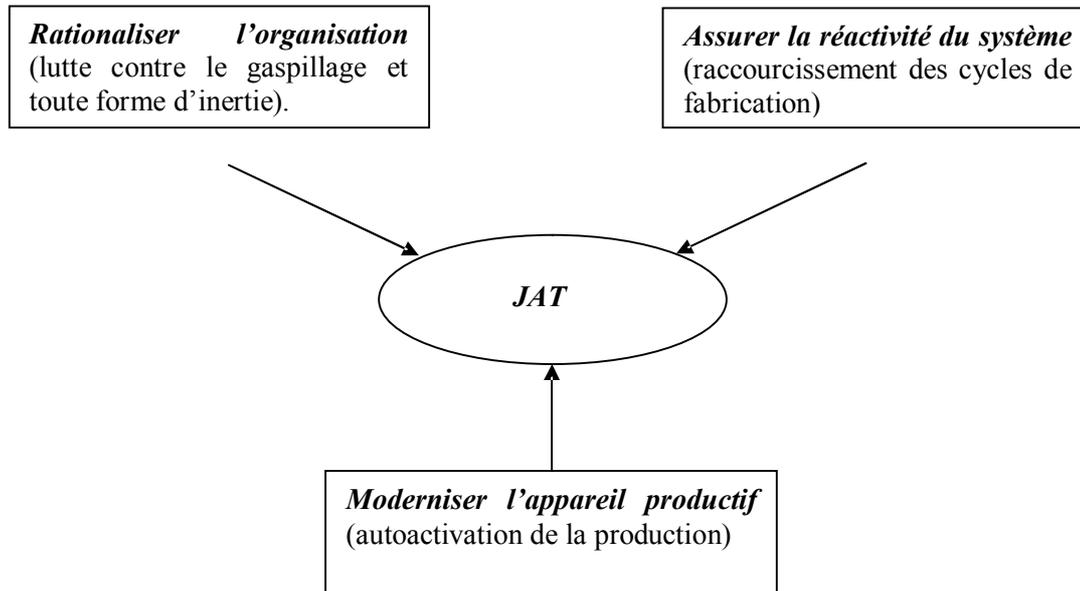
c. Autoactivation de la production :

Enfin, parallèlement aux efforts en matière de rationalisation des flux de production, il est important d'assurer aussi *l'autoactivation* de la production, c'est -à-dire de transférer l'intelligence de l'homme à la machine. Ce transfert implique *l'autonomisation* de la machine c'est-à-dire sa capacité à arrêter automatiquement la production en cas d'anomalie. L'avantage de ce système est qu'il ne nécessite pas la présence permanente d'un opérateur auprès de la machine. Le gestionnaire doit aussi avoir à l'esprit deux éléments. D'une part, il faut veiller à assurer la cohérence entre innovation technologique et innovation socio-organisationnelle. D'autre part, la modernisation de l'appareil productif constitue une condition nécessaire mais non suffisante à la réalisation des objectifs moderne de la production.⁴⁰⁵

⁴⁰⁴ Michel Nakhla, op.cit.p.131.

⁴⁰⁵ Anne Gratacap et Pierre Médan, op.cit, p.241.

Schéma n° (3-14) : les principes directeurs de l'activité productive



Source : Anne Gratacap et Pierre Médan, op.cit, p.240.

• Le JAT et la qualité totale :

La gestion en flux tendus implique une démarche de *qualité totale* dont la philosophie repose sur l'atteinte de cinq objectifs que l'on appelle les « cinq zéro olympiques » de l'excellence :

- *le zéro stock* : l'élimination des stocks, est généralement le premier des objectifs de la démarche de qualité totale.
- *le zéro papier* : il traduit le souci de rationalisation des tâches administratives.
- *le zéro délais* : cet objectif vise à réduire les délais.
- *le zéro panne* : la prévention des pannes est un enjeu important dans un système en JAT. lorsque la chaîne de production devient de plus en plus tendue, la moindre panne peut disloquer tout le système de production.
- *le zéro défaut* : c'est l'objectif de la qualité le plus important car il détermine tout les autres. les défauts se manifestent sous forme de rebuts tout au long de processus productif (défauts interne) ou de retours de marchandises et des réclamations des clients (défauts externe).⁴⁰⁶

⁴⁰⁶ Oliver Torrès-Blay, op.cit, p.202.

3. Le management par la qualité totale« TQM » :**- Introduction :**

L'environnement actuel pose continuellement de nouveaux défis compétitifs pour les Entreprises. Ces dernières doivent être capables de comprendre leur environnement général, De satisfaire de façon très précise les besoins des clients, d'anticiper et de s'adapter de Manière continue aux nouvelles règles de l'environnement dans le but de garantir une survie à Long terme. Il est souvent admis que la mise en œuvre du management par la qualité totale (TQM) est un élément déterminant pour le succès à long terme d'une organisation et qu'elle génère un avantage compétitif.⁴⁰⁷

- Définition :

Est un système évolutif de pratiques, d'outils et de méthodes de formation pour la conduite des entreprises. Son but est de satisfaire le consommateur dans un monde en rapide évolution. Le management par la qualité totale améliore les performances de l'entreprise en particulier par l'élimination des défauts sur les produits, par la conception des produits plus attrayants, la réduction des délais et des couts et l'amélioration du service.⁴⁰⁸

4. Les objectifs de Management par la Qualité Totale :

- Au-delà de la qualité du produit ou de service, l'entreprise avec TQM^A vise à :
- briser les freins culturels internes, générateurs de « gaspillages » (surcouts, délais) ;
- Mettre en place, une démarche d'amélioration continue qui crée de la flexibilité en permanence ;
- Développer les bonnes pratiques, tant au niveau des ressources humaines, que de l'information des clients.⁴⁰⁹

⁴⁰⁷ Aziza Driss Meddeb, (*Management par la qualité totale et performance de l'entreprise : role médiateur de l'innovation*), revue de la littérature et modèle conceptuel, p.3,

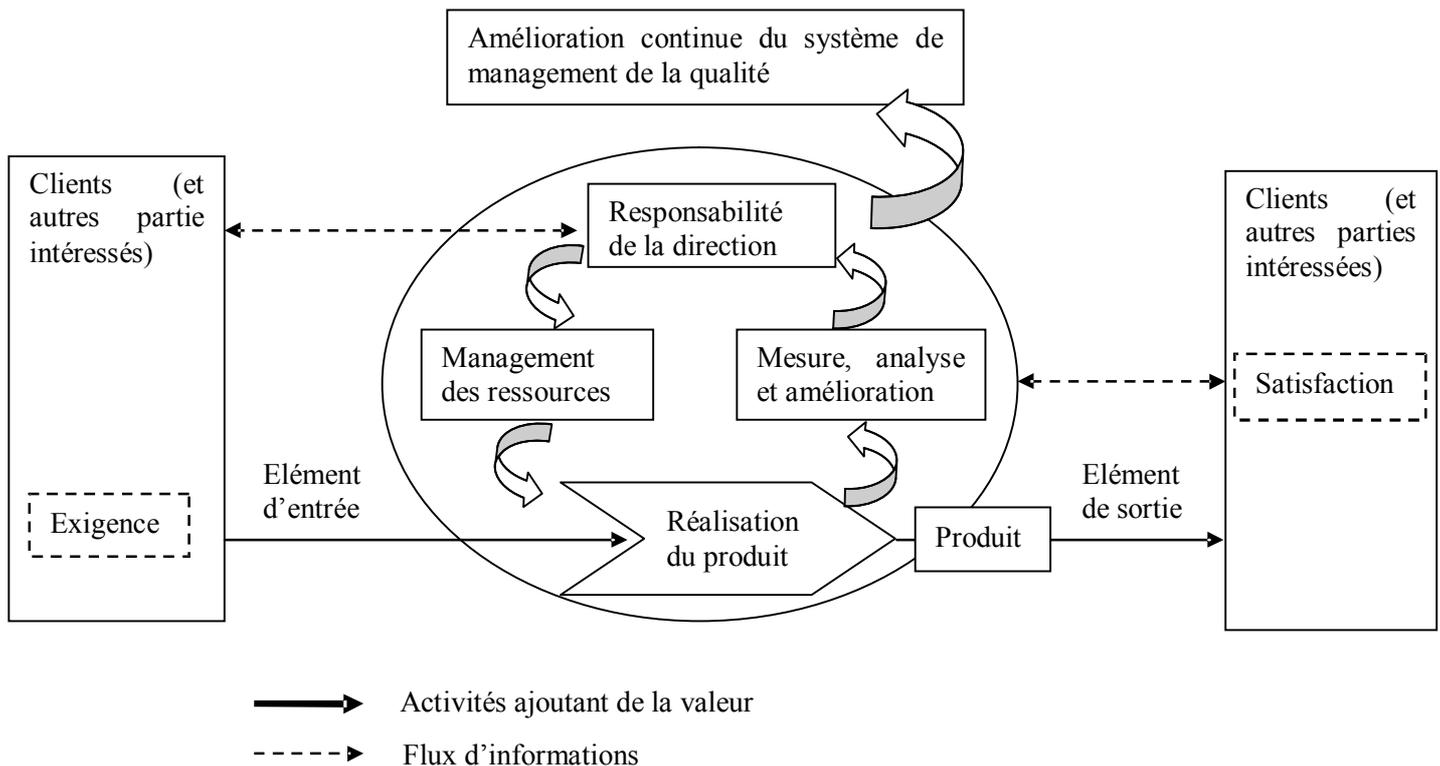
⁴⁰⁸ Shoji Shiba et autres, TQM 4 révolution du management, éd Dunod, Paris, 2003, p.11.

^A TQM : Totale Qualité Management

⁴⁰⁹ Daniel Boéri, op.cit, p.20.

Schéma n° (3-15) : modèle d'un système de management de la qualité basé sur les

Processus



Source : Qualité et système de Management, couverture Afnor, France, 2005, p.53.

5. Les fondements du management par la qualité totale :

a. Priorité au client :

Le TQM nous apprend que la compréhension et la satisfaction des attentes des clients sont pour une entreprise les meilleurs moyens et les seuls durables pour la conduire au succès. A cette fin, le TQM met l'accent sur un concept appelé *market-in* fixant l'attention sur la satisfaction du client dont il fait le but ultime du travail, contrairement à l'ancien concept appelé *Product-out*, fixant l'attention sur le produit.

Suivant la conception traditionnelle du travail, une tâche est accomplie- et elle l'est correctement- si le produit est fabriqué conformément au manuel de fabrication. Cette manière de voir est appelée *Product-out*, car l'attention est portée sur les efforts dépensés par l'entreprise pour produire ce qu'elle estime être un bon produit. Souvent les entreprises qui ont adopté cette conception vont rejeter la réclamation d'un client à propos d'un produit. Mais pourquoi travaille-t-on ? Le travail est le moyen d'atteindre un objectif : satisfaire le client.

Dans la conception *market-in*, le produit est observé du point de vue du marché, et le travail n'est réellement achevé que lorsque le client est satisfait. Suivant cette manière de voir, « le client est le roi », expression que les japonais traduisent par « le client est dieu ». L'idéal du TQM est de voir la conception *market-in* pénétrer partout dans l'entreprise et atteindre tous les membres du personnel à tous les niveaux. Bien entendu, les exigences du client évoluent. Pour améliorer le produit à travers le temps, on a donc besoin d'informations en retour en provenance du client et des processus.⁴¹⁰

➤ **les méthodes d'écoute clients :**

L'entreprise qui veut améliorer la qualité totale de ses produits et services doit d'abord et avant tout se mettre à l'écoute de ses clients par :

- ☞ recevoir et traiter au mieux toutes plaintes relatives à des non-conformités et à des insatisfactions.
- ☞ recevoir et traiter au mieux toutes les suggestions d'amélioration. en effet le client fait remonter de précieuses informations très importantes pour l'entreprise.

Objectif :

- en signalant des non conformités et des non satisfactions il indique à l'entreprise des défauts et l'oriente dans quelles directions elle doit améliorer la conception de son produit.
- en faisant des suggestions d'amélioration, il fournit gracieusement des idées et des pistes auxquelles n'aurait pas forcément pensé.⁴¹¹

➤ **La satisfaction des exigences latentes :**

Est la satisfaction des besoins des clients avant même qu'ils en soient conscients. Si une entreprise peut découvrir une exigence latente sur le marché, elle peut bénéficier d'un monopole pendant un certain temps, et demander un prix plus élevé, ce qui peut valoir un grand profit.

Un exemple plus récent d'exigences latentes est celui du baladeur Sony. Il s'agit d'un produit dont nous ignorons le besoins, mais à peine a-t-il été disponible, que nos enfants ne pouvaient plus marcher ni monter en voiture sans en porter un, et le baladeur a rendu nettement plus agréable le temps passé à faire du jogging, ou la queue au supermarché.

Il peut subsister des points faibles, même dans les entreprises qui satisfont systématiquement les exigences latentes de leurs clients. Ces points faibles ne proviennent ni des processus mis en œuvre par l'entreprise ni de la conception des produits, mais de la rapidité et de la

⁴¹⁰ Shoji Shiba et autres, op.cit, pp.49-50.

⁴¹¹ Vincent Pauchu, *Mesure et amélioration des performances industrielles*, office des publications Universitaires, France, 2006, pp.103.104.

pertinence des améliorations et des évolutions. Un grand nombre d'entreprises disparaissent, simplement parce qu'elles n'ont pas été capables de s'améliorer aussi vite que leurs concurrents.⁴¹²

b. L'amélioration continue :

➤ **L'amélioration par le processus :**

Dans une démarche TQM, puisque produits et services sont le résultat d'un processus, la manière efficace d'améliorer leur qualité consiste à améliorer le processus de leur élaboration. Mettre l'accent sur le processus a pour corollaire de ne pas mettre l'accent sur les résultats, car c'est le processus qui conduit aux résultats. Cette façon de mettre l'accent sur le processus et non sur les résultats diffère de façon significative des méthodes en honneur dans la plus part des entreprises qui n'appliquent pas le TQM, mettent l'accent sur les objectifs. Le TQM enseigne que les objectifs ne peuvent à eux seuls produire des résultats durables. L'intérêt des objectifs est qu'ils aident à décider quel processus mettre en œuvre pour produire les résultats désirés. C'est alors le processus (et la façon dont on le conduit) qui détermine les résultats.⁴¹³ Améliorer les processus de gestion de la qualité de l'entreprise consiste non seulement se contenter de corriger les produits défectueux mais elle peut se réaliser à travers l'innovation, et par le progrès permanent. L'amélioration permanente s'obtient en répétant sans cesse les quatre étapes de la roue de Deming qu'on expliquera dans le point suivant.⁴¹⁴

- **Le management par les processus :**

Le TQM appelle cet accent mis sur les processus « *le management par les processus* ». Cela consiste à prendre conscience que les résultats sont issus d'un processus, à définir un processus qui conduise aux résultats désirés, à l'appliquer de façon à comprendre après coup pourquoi son application a produit ses résultats, et à enregistrer l'information correspondante afin d'améliorer le processus lors de la prochaine utilisation.

Mettre l'accent sur les processus implique que toute activité peut être améliorée. Le TQM applique cette approche scientifique pour améliorer à la fois le processus d'anticipation des besoins des clients par l'entreprise, et les compétences des individus et des groupes.⁴¹⁵

Cette nécessité de progrès demande en conséquence une discipline particulière et un monde de fonctionnement basé sur la roue de Deming ou le principe du PDCA (*plan, Do, Check, Act*).⁴¹⁶ Deming a proposé une démarche sur laquelle est basé le management de la

⁴¹² Shoji Shiba et autres, op.cit, p.50.

⁴¹³ Idem, p.51.

⁴¹⁴ Anne Gratacap et Pierre Médan, op.cit, p.372.

⁴¹⁵ Shoji Shiba et autres, op.cit, p. 53.

⁴¹⁶ Daniel Duret et Maurice Pillet, op.cit, p.45.

qualité totale. Cette démarche appelée PDCA (*plan do check action*) ou *démarche permanente d'amélioration de la qualité* est représentée par la roue de la qualité qui montre un plan incliné et qui est clé sur un système de management de la qualité qui l'empêche de redescendre.

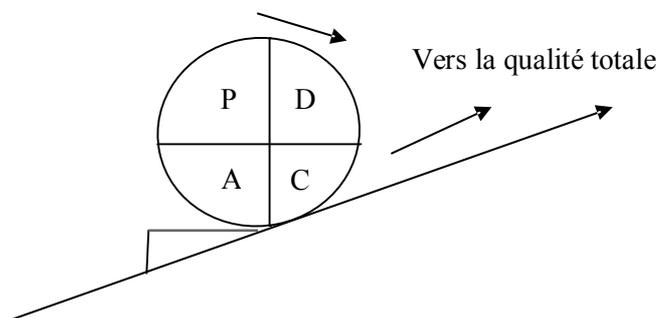
P « Plan » : planifier en fonction des objectifs clients.

D « Do » : réaliser selon ce qui est prévu.

C « Check » : vérifier, évaluer (mesure des performances et des résultats obtenus).

A « Action » : agir, corriger (modifier des règles et des standards).⁴¹⁷

Schéma n° (3-16) : la roue de progrès continu de Deming



Source : Michel Nakhla, op.cit.p.216.

L'objectif de TQM par les processus est d'expliquer la façon de rendre plus efficace les activités d'apprentissage et d'amélioration, de simplifier la communication, de réduire la variabilité de résultats dispersés, de développer l'intuition et la créativité, et d'améliorer la capacité de prévoir l'avenir. On peut voir le TQM lui même est un processus destiné à aider l'entreprise à apprendre et à s'améliorer – à substituer des choses maîtrisables ou maîtrisées à des choses non maîtrisables.⁴¹⁸

- **D'autres sources d'amélioration** :

- ✓ L'amélioration et le progrès permanent sont devenus des facteurs de survie et d'efficacité de nos organismes. Le monde change, comme dit le proverbe : « qui n'avance pas recule ». Nous devons devancer le changement et pour cela ne plus nous contenter de réagir à partir des non-conformités (actions correctives) ou à partir de risques de non-conformité (actions préventives). Nous devons construire un système d'amélioration

⁴¹⁷ Michel Nakhla, op.cit.p. 216.

⁴¹⁸ Shoji Shiba et autres, op.cit, p : 53.

continue, qui repère en permanence les points sensibles de notre organisation et qui améliore le fonctionnement de ces éléments.⁴¹⁹

En ce qui concerne les sources de l'amélioration continue, elles sont aussi nombreuses que variées. La difficulté n'est pas en tant de trouver des pistes d'amélioration, que de mettre en œuvre des moyens pour transformer les idées en actions. Nous pouvons distinguer plusieurs catégories de modes de progrès :

- il y a d'une part, des pistes générées par la direction. par exemple : les résultats des opérations d'écoute des clients qui nous informent des attentes futures des marchés. à partir de ces éléments, il est possible de construire un premier plan d'actions qui permettra d'aller dans leurs sens d'attentes.
- il y a, autres exemples : les données de sortie des revues de direction. suite à l'analyse des données du système de management de la qualité, la direction a identifié les points sensibles de l'organisation et a défini des pistes d'amélioration. tout cela constitue un potentiel d'actions permanentes.⁴²⁰

✓ **La maîtrise du cout** : Signifie qualité élevée et faible cout.

Les entreprises japonaises visent 10% de réduction du cout chaque année. Elles invitent leurs fournisseurs à réduire leurs couts de 10% par an. Leur mot d'ordre est CD10 (cout diminué de 10%). A tous les niveaux de l'entreprise, on travaille à cet objectif.⁴²¹

Sachant que la mauvaise qualité coute cher en rebuts, retouches, perte de clientèle... la maîtrise des couts liés à la qualité doit constituer une préoccupation majeure pour les entreprises. Afin d'assurer la compétitivité et la pérennité de l'entreprise, les Japonais ont vite compris- contrairement à ce que préconisaient les entreprises Américaines- il faut agir sur les couts et non sur le prix. Pour les Japonais, les prix sont fixés par le marché et des nouvelles caractéristiques des produits (par exemple des caractéristiques de qualité) sont incluses dans le prix. Au contraire, les Américains soutiennent qu'il est possible d'augmenter les prix quand on ajoute de nouvelles caractéristiques aux produits. Concrètement, le problème qui se pose consiste à réduire la variabilité du processus de production de façon à ce que les unités fabriquées se situent toute dans un intervalle de qualité acceptable. L'objectif est d'obtenir une qualité totale de processus de production assurant un niveau zéro d'élimination des produits. Cette démarche impose l'adoption d'une nouvelle logique de gestion. Plutôt que de veiller à la qualité des produits, c'est la qualité de processus de production lui-même qui est

⁴¹⁹ Geneviève Krebs, Yvon Mongin, *les nouvelles pratiques de l'audit qualité interne*, éd Afnor, France, 2^e édition, 2005, p.57.

⁴²⁰ Ibid, p.59.

⁴²¹ Idem, pp.29-32.

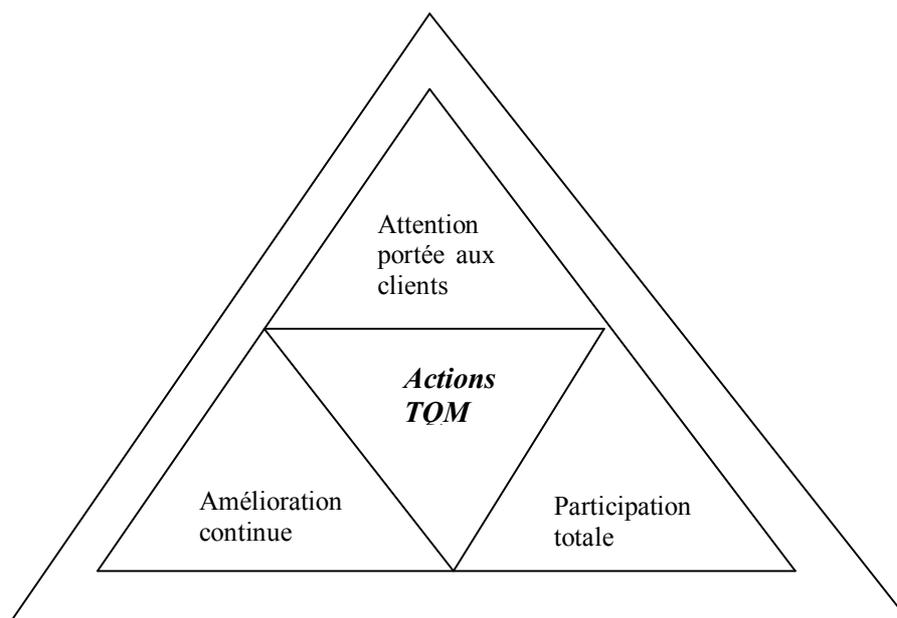
assurée. Cela suppose un feed-back de l'information aux différentes étapes du processus de production, afin de procéder si nécessaires à des corrections.⁴²²

d. Participation totale :

La qualité n'est pas l'affaire de quelques spécialistes. Elle nécessite la participation de chacun. Chaque acteur de l'entreprise doit être considéré comme un maillon essentiel au processus de gestion de la qualité. C'est en effet sur les ouvriers que repose le contrôle de la qualité à chaque étape du processus de production. En considérant que chaque membre de l'entreprise se trouve désormais au cœur de processus de gestion de la qualité, puisqu'il est à la fois client et fournisseur de ses collègues. Il doit à ce titre exercer sa responsabilité individuelle.⁴²³

Dans l'entreprise tout le monde doit être impliqué de manière efficace dans ce qui concourt la satisfaction du client et à l'amélioration continue. Le TQM est un mouvement de masse. Tout le monde doit être mobilisé pour améliorer sa façon de travailler et satisfaire les clients. Pour entraîner chacun à atteindre ces objectifs, les entreprises doivent changer leur façon de concevoir et d'organiser le travail.⁴²⁴

Schéma n° (3-17) : Le fondement de la qualité totale



Source : Shoji Shiba et autres, op.cit, p.49.

⁴²² Anne Gratacap et Pierre Médan, op.cit, pp.371-372.

⁴²³ Idem, pp. 373-374.

⁴²⁴ Shoji Shiba et autres, op.cit, p. 233.

- *Pour une approche stratégique et intégratrice du concept de la qualité totale :*

La qualité est considérée dans le modèle productif traditionnel comme un problème à résoudre par l'entreprise. Au contraire, à partir des années 80, la qualité est perçue comme un avantage concurrentiel pour l'entreprise. Attribuer à la qualité le rang d'avantage compétitif c'est la situer bien au-delà d'un simple avantage commercial. Elle s'intègre désormais à la stratégie de l'entreprise en tant que facteur de compétitivité, et participe donc d'une nouvelle logique proactive. Cette démarche est aujourd'hui bien comprise puisque la plupart des chefs d'entreprise considèrent la qualité comme un investissement et non comme une dépense. La qualité est donc une attitude orientée vers la prévention- par opposition à la correction- qui doit être adoptée. En ce sens là, la démarche de l'entreprise doit être de nature anticipatrice. Elle doit privilégier l'action dans le cadre de la maîtrise d'un nouvel avantage concurrentiel. Les efforts intrinsèques fournis unilatéralement par l'entreprise constituent une condition nécessaire mais pas suffisante de la qualité totale. L'approche interactive et anticipatrice qui se développe en permanence entre l'offreur et le demandeur conditionne le niveau de la qualité requis aujourd'hui.⁴²⁵

⁴²⁵ Anne Gratacap et Pierre Médan, op.cit, pp.377-378.

Conclusion :

Enfin, le développement de la concurrence internationale et la mondialisation des marchés conduisent les entreprises à mener des stratégies d'internationalisation, et pour les plus grande d'elles, à se multinationaliser.

L'internationalisation est devenue un phénomène mondial, l'accélération des cycles de vie des produits, l'émergence de nouvelles firmes plus performantes capable de produire des produits de meilleurs prix et avec des qualités excellentes, l'ouverture des frontières, la disparition des barrières, tous ses facteurs poussent les firmes à amener des stratégies internationales, dont le souci majeur la peur de s'évincer avec les vagues de la concurrence mondiale.

Les stratégies internationales peuvent prendre plusieurs modalités, ou on trouve l'exportation directe et indirecte, la délocalisation et la transnationalisation par l'investissement direct ou indirect à l'étranger, tous ses stratégies ont pour but d'augmenter les profits de l'organisation et assurer la pérennité de l'avantage concurrentiel de l'entreprise.

Cependant, face aux changements constants de l'environnement concurrentiel et technologique, l'apparition de nouveaux matériels, l'évolution des nouvelles formes d'organisation ainsi le l'accroissement des besoins des clients, remet en cause la position concurrentielle de l'entreprise, est oblige la firme à pousser la roue de développement car sa pérennité ou sa croissance en dépend.

Face à ces contraintes, l'innovation stratégique constitue donc le principal moteur de la croissance et l'outil fondateur de la compétitivité et de la performance, qui offre à l'entreprise la possibilité de se distinguer et d'éviter l'affrontement directe avec les rivaux. Mais l'innovation pour être unique, elle doit apportés un changement important qui a pour but de permettre à l'entreprise d'échapper à l'affrontement concurrentiel, avec des offres spécifiques et supérieures à celles de la concurrence, et que ces offres soit valoriser par le client.

Ainsi, la qualité totale et un autre moyen susceptible d'augmenter la performance globale de l'entreprise. Avec le concept du JIT (juste in time) l'entreprise réduit ses couts, et accroitre sa réactivités vis-à-vis de ses clients, qui se traduit par des produits de meilleurs qualité avec des prix raisonnable et dans des délais précis.