

**Zeitschrift:** Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

**Herausgeber:** Société d'Etudes Economiques et Sociales

**Band:** 52 (1994)

**Heft:** 4: Concurrence et compétitivité

**Artikel:** Facteurs-clés de succès pour la compétitivité

**Autor:** Goetschin, Pierre

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-140328>

#### Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

#### Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

#### Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 13.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# FACTEURS-CLÉS DE SUCCÈS POUR LA COMPÉTITIVITÉ

Pierre GOETSCHIN  
Professeur honoraire  
Université de Lausanne

*"Le bonheur réside non seulement dans le renouvellement et l'accumulation, mais peut-être surtout dans la compétition, dans l'affirmation de la volonté de puissance qui permet d'assurer la satisfaction continue des désirs"*

(Hobbes, "Léviathan")

## I. Remue-ménage planétaire

Le monde se rétrécit par les effets de communications et d'informations instantanées, les libéralisations dégagent des instincts de conquête jusqu'ici endormis, des technologies nouvelles envoient à la casse les appareils et procédés d'hier, des nations autrefois souffreteuses affirment avec vigueur des ambitions qui surprennent, les théories et les convictions sur le plein-emploi et la croissance économique régulière sont ébranlées, les rapports sociaux s'altèrent au travers d'antagonismes crispants, des pouvoirs étatiques ou privés sont remis en cause.

En bref, on vit une phase historique de bouleversements non prévus et dont les conséquences ne sont pas prévisibles. Dans les multiples discours et écrits qui prétendent jeter quelques lumières sur les événements, le maître mot, qui semble tout synthétiser, est "changement"<sup>1</sup>, accompagné tout naturellement de son contraire, la "résistance". C'est au demeurant la dialectique entre les réalités que recouvrent ces deux termes qui explique les dilemmes, appréhensions, difficultés et conflits qui sont inévitablement liés à toute évolution, surtout si celle-ci se déroule à un rythme accéléré, proche d'une révolution. S'adapter au changement ou le provoquer est ressenti généralement positivement comme une preuve de vitalité et de dynamisme. Mais tous les changements, de par les souffrances ou les iniquités qu'ils peuvent causer, ne sont pas nécessairement bons.

---

<sup>1</sup> "... all societies are subject to the inexorable tendency to change" (P. Kennedy: "The Rise and Fall of the Great Powers", Vintage Books Edition, New York, 1989). En fin d'article, une bibliographie mentionne, entre autres, divers ouvrages portant sur ce thème.

Alors que les résistances, qui appellent d'ordinaire une connotation négative, peuvent parfois prévenir des emballages excessifs et même destructifs.

L'art de conduire toute communauté humaine consiste précisément à dégager les formules supportables et bénéfiques propres à équilibrer les deux pulsions opposées. Cela vaut tout particulièrement pour la gestion des institutions économiques.

## II. L'économie, champ de bataille

Les analogies avec la guerre ne manquent pas depuis que concurrence et compétitivité sont devenues le credo, l'évangile, de la fin de ce siècle<sup>1</sup>. Ce n'est certes pas tout à fait nouveau, ainsi que l'écrivait déjà B. Constant, il y a plus de cent ans: "... la guerre et le commerce ne sont que deux moyens différents d'atteindre le même but: celui de posséder ce que l'on désire" (*"De l'esprit de conquête et de l'usurpation"*, 1814). Mais depuis peu, avec le marché unique européen, le GATT, la zone de libre-échange nord-américaine, incluant les Etats-Unis, le Canada et le Mexique, les plans de coopération asiatiques et l'émergence d'un puissant centre de développement économique, le bassin du Pacifique, la compétition entre régions, nations et entreprises a revêtu une dimension spatiale et une intensité qui font des quatre décennies d'après la seconde guerre mondiale une période relativement calme.

Aujourd'hui, le terrain sur lequel explosent les rivalités est miné, truffé de guet-apens et propice aux surprises. Les États se sentent directement concernés par les affrontements et concoctent d'innombrables études par lesquelles ils proposent des méthodes et des moyens destinés à réformer, revitaliser, régénérer leurs économies et revigorer leurs entreprises.<sup>2</sup>

Quant aux entreprises elles-mêmes, elles n'ont pas d'autres choix que de revoir, parfois de fond en comble, leurs capacités de manœuvres stratégiques et tactiques, leurs

---

<sup>1</sup> On évoque couramment la "guerre commerciale" ("trade war"), qui oppose le Japon, les Etats-Unis et l'Europe. Dans *"Head to Head"*, Lester Thurow annonce que "...The decisive war of the century has begun". Comme les entreprises occidentales se sont largement inspirées des modèles militaires, qui les précédait, on en retrouve les origines dans le langage: stratégie, états-majors, divisions, commandement, agressivité, conquête (parts de marché), l'Église ayant offert son apport avec la "hiérarchie" (le commandement par le sacré), ou les concepts de groupes autonomes, quasi commandos, figurés par les ordres religieux.

<sup>2</sup> Parmi d'autres, les États-Unis, la Grande-Bretagne, la France, la Suisse, l'Union européenne ont commis des experts en compétitivité afin de définir les conditions d'une plus grande efficacité nationale (Grande-Bretagne: *"White Paper on Competitiveness"*, mai 1994; Union européenne: *"Croissance, compétitivité, emploi - Les défis et les pistes pour entrer dans le XXIème siècle"*, Luxembourg, 1993; Union européenne: *"Une politique de compétitivité industrielle pour l'Union européenne"*, Bulletin de l'Union Européenne, supplément 3/1994; voir aussi le *"World Competitiveness Report 1993"*, publié par le World Economic Forum et l'IMD, Genève et Lausanne, 1994.)

organisations, leurs processus, produits et marchés, et plus encore les connaissances, aptitudes et comportements des hommes et des femmes qui composent leurs équipages.<sup>1</sup>

Les méthodes et les expériences du passé devenant obsolètes et les raisons des succès antérieurs perdant de leur validité ou se transformant même en sources d'erreurs, les entreprises sont contraintes de redéfinir les composantes de leurs réussites futures, mais cela en plein climat de turbulences et d'incertitudes. Autrefois, l'extrapolation des tendances pouvait offrir une image pas trop déformée de l'avenir; aujourd'hui, cela devient tout à fait aléatoire. Ceci ne veut cependant pas dire que les lourdes planifications stratégiques étant abandonnées, il ne subsiste que la navigation à vue. Une institution dénuée de principes fondamentaux et de buts clairs ne survivrait pas longtemps. C'est dans ce sens que les dirigeants, du moins les meilleurs d'entre eux, confrontés aux discontinuités et aux urgences, recensent les forces vitales de leurs entreprises et identifient ce qu'il est convenu de désigner comme les facteurs-clés – ou éléments moteurs - des progrès futurs. Et cela, soit à travers des réflexions internes, soit en s'inspirant des idées ou des solutions magiques annoncées par des conseillers externes - qualifiés souvent de gourous<sup>2</sup> – ou encore par des chefs d'entreprises prestigieuses, qui proclament le pourquoi et le comment de leur ascension au sommet du pouvoir et l'efficacité des styles de gestion qu'ils ont adoptés (A.P. Sloan, General Motors, H. Geneen, ITT; F. Dalle, L'Oréal; I. Iacocca, Chrysler; T.J. Watson, IBM; R. Welch, General Electric; J. Harvey-Jones, ICI; P. Barnewik, ABB). Enfin, il y a l'imitation, le monde des affaires n'étant pas insensible aux effets de mode. Certaines doctrines ou théories se répandent de manière épidémique, ainsi que cela a été le cas pour la planification stratégique, l'analyse de portefeuille, la courbe d'expérience, la description détaillée des tâches, la diversification, et bien d'autres encore; aujourd'hui, c'est l'organisation en réseau, le "juste à temps" ("just in time") japonais, la qualité totale, le "benchmarking", la gestion par les projets et l'ubiquité de l'information, la responsabilisation ("empowerment") et l'engagement ("commitment") de chacun, le "reengineering", les alliances, etc. L'imitation généralisée n'est certainement ni un mal, ni critiquable. On ne peut pas s'attendre à ce que tous les dirigeants soient innovateurs. Un exemple venu d'ailleurs et qui semble approprié permet de réduire les coûts du changement. L'envers du décor est qu'une large diffusion des mêmes méthodes, si elle tend à bénéficier probablement aux premiers venus, a pour effet de réduire progressivement les avantages

---

<sup>1</sup> Les préoccupations de manœuvres offensives ou défensives, rapides et surprenantes, destinées à déstabiliser l'adversaire ou à le faire disparaître, qui caractérisent les luttes entre concurrents, expliquent sans doute le retour à l'actualité des œuvres de Sun Tsu, Machiavel et Clausewitz qui, toutes, en insistant sur l'intégrité et le courage des chefs, la clarté des buts et la concentration des moyens, ne se privaient pas de relever l'importance de la ruse, des fausses rumeurs, et même de l'espionnage et de la corruption.

<sup>2</sup> P. Drucker: "Le label «gourou» est devenu populaire parce que le mot «charlatan» était trop long pour faire de bons titres de journaux" (*In Defense of the Guru*", The Economist, 26 février 1994). Voir aussi A.A. Huczinski: "Management Gurus", Routledge, Londres, 1993.

concurrentiels des parties en cause, à défaut d'applications originales qui renforceraient l'impact de tels avantages.

### **III. De quelques facteurs-clés de succès "classiques"**

Si la concurrence est le principe du marché qui ordonne et impose la lutte entre des entreprises indépendantes en vue d'obtenir les préférences des utilisateurs et consommateurs pour leurs produits ou services, ainsi que de satisfaire leurs propriétaires par la rentabilité, de son côté, la compétitivité – à travers des avantages concurrentiels spécifiques – se définit comme la capacité pour une entreprise d'atteindre une position de supériorité unique, et si possible durable, face aux concurrents. Cette lutte, dans laquelle il y a naturellement des vainqueurs et des vaincus<sup>1</sup>, oblige chaque combattant à choisir les méthodes et les instruments propres à assurer sa victoire, donc à identifier les facteurs-clés de succès qui assurent cette dernière.

Dans les années quatre-vingts, nombre d'auteurs ont tenté de recenser et de généraliser ces facteurs-clés, notamment Peters et Waterman<sup>2</sup>, dont la formulation a été largement diffusée. Pour une entreprise, l'excellence se fonderait sur le respect des principes suivants:

- donner la priorité à l'action ("bias for action")
- être proche du consommateur ("close to the customer")
- favoriser l'autonomie et une attitude d'entrepreneur dans le personnel ("autonomy and entrepreneurship")
- accroître la productivité grâce aux personnes ("productivity through people").
- rechercher la valeur ajoutée ("value driven")
- se concentrer sur ce que l'on sait faire ("stick to the knitting")
- concevoir une forme simple d'organisation, avec des états-majors réduits à l'essentiel ("simple form, lean staff")
- trouver un équilibre entre l'autonomie et le contrôle ("loose-tight properties - balance autonomy and control").

Sensible vraisemblablement au caractère assez "froid" de ces prescriptions, Th. Peters, avec la collaboration de N. Austin, tout en retenant de ce qui précède l'"obsession du client" et l'"innovation", y ajoute une dimension plus centrée sur l'homme: "La productivité repose essentiellement sur deux moteurs: la fierté de faire

---

<sup>1</sup> "Measuring yourself against a competitor has been standard practice since Cain and Abel. But recent business history is littered with the wreckage of companies who did just that". *The Economist*, 12 mai 1990.

<sup>2</sup> Th. Peters et R.W. Waterman: "*Le prix de l'excellence*", InterEditions, Paris, 1983.

partie de l'entreprise et l'enthousiasme dans le travail"<sup>1</sup>. Sur cette lancée, les auteurs n'hésitent pas à manier un vocabulaire peu usité dans le langage des affaires<sup>2</sup>, tel que passion, intuition, plaisir, amusement, bon sens, fougue, amour, rites et symboles, négligeant toutefois l'humour. Le manager efficace est baladeur, il soutient les champions et dépiste les héros, il est entraîneur et dramaturge.

Dans un registre différent, M. E. Porter<sup>3</sup> a mis l'accent sur quatre approches dominantes:

- la différenciation dans les produits et les services, de manière à ce qu'ils se distinguent clairement sur le marché par leurs propriétés et leur prix;
- la concentration des efforts et des ressources sur un segment bien délimité du marché, tant sur le plan des types de clients que sur celui de l'espace;
- l'analyse de la concurrence, trop souvent confinée superficiellement à la seule perception des prestations sur le marché, doit s'étendre à l'appréhension des objectifs, des méthodes, ainsi que des forces et faiblesses des adversaires;
- la maîtrise des coûts qui permet la flexibilité des prix et la capacité de répondre aux attaques des concurrents sur ce terrain.

Pour sa part, Kenichi Ohmae<sup>4</sup>, qui est dans la mouvance du cabinet de conseils McKinsey, préconise, pour l'examen des facteurs-clés de succès, l'établissement et l'analyse de la "chaîne de valeur", laquelle énumère, d'étape en étape, les processus de production (ou de services) qui conduisent de l'entrée des matières ou prestations au stade final du transfert à l'utilisateur (par exemple, de l'achat à la production, au marketing et à la vente). A chacune de ces étapes, les améliorations techniques, l'actualisation des méthodes, la chasse aux coûts non justifiés, une qualité plus fiable et, au besoin, le désinvestissement et le recours à des ressources extérieures, devraient se concrétiser par des prix de revient plus bas et une valeur plus élevée perçue par le consommateur. L'analyse de la chaîne de valeur est à la fois séquentielle, puisqu'elle permet la mise en œuvre d'expertises relevant de domaines particuliers, et simultanée puisqu'elle donne une vue d'ensemble de ces domaines et de leurs interactions.

De plus, elle n'est pas qu'introspection, puisque pour chaque étape, les conditions de l'environnement peuvent être prises en considération, qu'il s'agisse d'évolutions technologiques, économiques ou sociales, comme aussi des mutations intervenant chez les fournisseurs, les clients et dans les législations.

---

<sup>1</sup> Th. Peters et Nancy Austin: "*La passion de l'excellence*", InterEditions, Paris, 1985, p. 17.

<sup>2</sup> Idem: "Les firmes hautement performantes partagent aussi le grand talent des mots", p. 300.

<sup>3</sup> M.E. Porter: "*Competitive Strategy*", The Free Press, New York, 1980.

<sup>4</sup> Kenichi Ohmae: "*The Mind of the Strategist - The Art of Japanese Business*", McGraw Hill, New York, 1982. Porter a lui aussi beaucoup contribué à populariser l'approche par la chaîne de valeur.

Aujourd'hui encore, le concept de chaîne de valeur est un puissant outil de support pour les décisions, les remises en cause, les critiques et innovations et la préparation au changement.

D'autres auteurs ont mis un accent tout particulier sur les compétences de base de l'entreprise ("core competences") qui lui sont propres, à la fois individuelles et collectives. Ce sont, somme toute, l'ensemble des savoirs et des savoir-faire, accumulés et sans cesse renouvelés, qui constituerait le fondement de tous les facteurs-clés de succès. Ainsi que le relèvent Prahalad et Hamel<sup>1</sup>: "The real sources of advantage are to be found in management's ability to consolidate corporatewide technologies and production skills into competences that empower individual businesses to adapt quickly to changing opportunities".

La gestion des connaissances, qu'elles soient managériales ou techniques, appliquées aux opérations courantes ou indispensables dans des secteurs particuliers (la recherche et le développement), n'est pas une sinécure. Il convient de savoir d'abord de quelles connaissances on dispose ("audit"), quelles sont celles qui font défaut et comment acquérir ces dernières, et cela en fonction de quels objectifs? Il n'est pas suffisant que le savoir soit uniquement localisé chez quelques individus; sa diffusion, sa maintenance et son renouvellement dans l'ensemble de la collectivité doivent faire partie intégrante des processus et des flux, notamment d'information, qui irriguent l'entreprise.<sup>2</sup>

Enfin, les connaissances seront protégées (brevets, clauses de non concurrence, secret) contre les curiosités de concurrents qui, parfois à l'aide de chasseurs de têtes, tenteront de débaucher du personnel hautement qualifié ou n'hésiteront pas à se livrer à quelques actes d'espionnage.

L'accumulation des connaissances et le développement des compétences et des talents peuvent, dans certains cas, agir comme un frein au changement et susciter des inerties. On accepte difficilement de remettre en cause des savoirs et des méthodes qui ont été à l'origine de grands succès. L'exemple souvent cité de l'horlogerie suisse, qui dominait la science et l'art de la mécanique, mais qui s'était montrée réfractaire à l'adoption de l'électronique, démontre combien de solides acquis intellectuels et pratiques peuvent se traduire par des résistances très fortes, tant individuelles que collectives. "Rien ne conduit plus sûrement à l'échec que le succès".

Bien d'autres facteurs-clés ont été suggérés dans des ouvrages, des articles ou des discours dus à des conseillers et à des hommes d'affaires. Sans être exhaustif, on peut

---

<sup>1</sup> C.K. Prahalad et G. Hamel: "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, mai/juin 1990. Voir aussi: M.A. Klein, G.M. Edge, T. Kass: "Skill-Based Competition", *Journal of General Management*, été 1991.

<sup>2</sup> Y. Doz: "Les dilemmes de la gestion du renouvellement des compétences clés", *Revue française de gestion*, janvier/février 1994.

citer en vrac: l'impact de l'image de l'entreprise, la politique de marque, les parts de marché, la flexibilité de l'organisation et de la production, la solidité financière, la culture de l'entreprise, le climat social au sein de la firme, la qualité de la force de vente, le comportement éthique, les efforts en matière d'écologie, la stimulation de la créativité et de l'innovation, les liaisons efficaces avec les fournisseurs et les canaux de distribution, l'aptitude à l'anticipation des changements, la valeur perçue des produits et des services et les coûts bas, l'observation systématique des concurrents, la capacité d'apprendre, un métier bien défini, une stratégie adaptée aux ressources disponibles, la visibilité des compétences managériales, la coordination de toutes les fonctions. Cette énumération, quelque peu ennuyeuse, laisse entendre qu'il y a de nombreux facteurs-clés de succès et chaque entreprise devrait choisir parmi eux ceux qui lui procureraient, pour un temps du moins, les avantages concurrentiels qu'elle considère comme les plus significatifs, étant donné qu'il n'est pas possible d'agir valablement dans toutes les directions.<sup>1</sup> En somme, tout cela ne s'écarte pas tellement des recommandations de Clausewitz: concentrer les ressources au lieu et au moment les plus propices, coordonner toutes les actions, se préparer à surprendre l'ennemi, s'assurer que les chefs soient subtils et courageux.

#### **IV. Les facteurs-clés de succès face aux tumultes**

Les turbulences signalées au chapitre I ont contraint les entreprises à mettre l'accent sur certains aspects prioritaires de leur gestion, dont les plus récents et significatifs sont examinés ci-après, dès lors qu'ils semblent jouir d'une certaine ubiquité.

C'est sans doute au niveau des *stratégies* que les novations sont les plus notoires. Les planifications à long terme et les prévisions, qui avaient le bon goût de ne pas être trop décalées par rapport aux réalités lorsque l'environnement évoluait lentement, cèdent la place à des formulations plus flexibles et plus simples, souvent orientées vers un plus court terme, l'avenir lointain n'étant guère discernable. Les quantifications détaillées sont remplacées, dans une perspective plus lointaine, par des déclarations plus qualitatives, intitulées "vision"<sup>2</sup> ou "mission", présumées indiquer le sens et le réalisme des directions à suivre, sans l'encombrement d'analyses trop fines, paralysantes de l'action.

Ce renouveau de la réflexion stratégique, qui ne fait pas fi tout de même de la rationalité, revalorise l'intuition<sup>3</sup>, l'inspiration, l'imagination, la curiosité, certains même

---

<sup>1</sup> Cf. G. Stalk, Ph. Evans et L.E. Shulman: "Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy", *Harvard Business Review*, mars/avril 1992.

<sup>2</sup> Nombre de "visions" énoncées par des entreprises ont malheureusement des contenus trop généraux pour être motivants. En plus, elles sont souvent très ressemblantes les unes par rapport aux autres. Le terme de "vision" lui-même est évocateur d'illuminations, d'illusions ou de mystifications, ce qui n'ajoute pas à sa crédibilité.

<sup>3</sup> M. Le Saget: "La vision est fille de l'intuition et du cœur. Concoctée par le seul intellect, elle ne peut transmettre la foi, ni emporter l'adhésion" (*"Le management intuitif"*, Dunod, Paris, 1992).

disent le rêve. Morita, de Sony, a lancé le walkman de manière quasiment instinctive. L'introduction du Nescafé au Japon, où la boisson dominante était le thé, a été imposée par quelques Suisses obstinés, visionnaires, malgré les avis négatifs du département central de marketing.<sup>1</sup> Si des avenirs très incertains sont un défi sérieux pour l'application de modèles logiques, on comprend ce retour sur scène de l'intuition, le mode de connaissance le plus naturel de l'homme. Mais il faut aussi avouer qu'on en connaît mal les mécanismes et qu'on ne sait pas trop comment développer cette faculté, pour ne pas parler de l'enseigner.

Les stratégies, à la fois raisonnées et intuitives, demandent plus que jamais des qualités de "leadership", non seulement au sommet mais aussi à tous les niveaux où s'exercent des responsabilités. Le "leader" serait celui ou celle qui a de l'influence sur les autres au point de leur donner envie de le suivre. Selon M. Bower<sup>2</sup>, "il diminue le besoin d'ordres et de sanctions, suscite des attitudes positives dans le travail, stimule par la rémunération, provoque des engagements personnels et favorise l'autonomie d'action." La surabondante littérature sur ce sujet suggère de multiples traits: conseiller, mentor, décideur, arbitre, initiateur, persuadeur, courageux, preneur de risques, innovateur, volontaire, éducateur et éventuellement artiste. Ceci dit, comme pour l'intuition, le leadership se fonde en partie sur l'inné, sur l'expérimentation de ce rôle et sur des circonstances du milieu qui en favorisent l'exercice.

Il arrive toutefois qu'un leader, trop conscient de sa valeur et de ses réussites, sombre dans l'autosatisfaction, devienne distant et autocratique.<sup>3</sup> Les Romains se faisaient une règle de rappeler à leurs généraux victorieux qu'ils étaient mortels. Combien de Romains y a-t-il dans une organisation? L'humilité n'est pas en contradiction avec le leadership.

Dans les circonstances actuelles, caractérisées par la volatilité des environnements et des marchés, l'obsession des stratégies est le changement: celui qui est imposé par des forces extérieures – la concurrence et le comportement des consommateurs – et celui qui devient en conséquence indispensable à l'intérieur pour survivre. Tout changement est traumatisant, surtout lorsqu'il n'a pas été anticipé et qu'aucune préparation n'a été faite soit pour amortir ses effets négatifs, soit pour y déceler des opportunités. La perception du changement implique la volonté d'y faire face et surtout une prédisposition des mentalités à l'accepter et même à le désirer et à le susciter. La gestion du change-

---

<sup>1</sup> Cf. H. Maucher: "Global Strategies of Nestlé", *European Management Journal*, 1/1989. L'auteur relève que "... it is useful ... to remind ourselves, with our heads full of complexities, that if we think in ... simple ways, perhaps we could have brighter ideas".

<sup>2</sup> M. Bower: "Diriger c'est vouloir", McGraw Hill, New York, 1966.

<sup>3</sup> Ch. Handy: "Gods of Management - Who they are. How they work and why they will fail", Pan Books, Londres, 1979.

ment est périlleuse, souvent douloureuse et coûteuse. Elle demande fréquemment des hommes nouveaux pour le mener à bon port.<sup>1</sup>

Un avantage concurrentiel très en vogue à l'heure actuelle dérive de la *maîtrise du temps* à tous les stades de la chaîne de valeur.<sup>2</sup> Le raccourcissement du cycle de vie des produits appelle leur renouvellement fréquent et des nouveautés. La production doit y faire face avec flexibilité et rapidité, dans le respect des délais de livraison et à des coûts bas. Le "juste à temps" ("just in time") japonais, inauguré par Toyota et assorti du principe des améliorations continues (Kaizen), a fait largement école au niveau de la fabrication. L'automatisation, la redéfinition des tâches, le travail en équipe et un réseau de fournisseurs convertis à l'idée d'appliquer eux-mêmes le système ont abouti à une réduction substantielle des durées.

Le concept s'est tout naturellement étendu à la stratégie de pénétration et d'exploitation des marchés.<sup>3</sup> Devancer les concurrents et être le premier à se profiler auprès des consommateurs est considéré par beaucoup d'auteurs comme un des facteurs-clés de succès parmi les plus importants.<sup>4</sup>

La gestion du temps concerne aussi la recherche et le développement: comment accélérer les processus qui conduisent à l'innovation et comment traduire celle-ci avec célérité en nouveaux produits ou services? L'équilibre n'est pas aisément à réaliser entre, d'une part, le temps et la sérénité nécessaires à la création (temps long de réflexion) et entre, d'autre part, la précipitation qui entoure le lancement de ces produits ou services (temps court d'exécution).

Si certains accordent la priorité au temps, pour d'autres c'est la *qualité* des prestations d'une entreprise qui la distingue de ses concurrents. "Assurance qualité et gestion de la qualité sont aujourd'hui le préalable du succès sur le marché."<sup>5</sup>

On peut s'étonner que la qualité soit subitement autant proclamée comme si cette préoccupation avait été plutôt négligée par le passé, ce qui n'est sans doute pas le cas. Mais il faut aussi convenir que les exigences des consommateurs, mieux éduqués, se sont faites plus pressantes en cette matière et que les certifications ISO constituent des arguments de vente convaincants. C'est pourquoi la "gestion de la qualité totale" ("Total Quality Management") s'est muée quasiment partout en une obligation incontournable,

---

<sup>1</sup> Cf. J.P. Kotter: "A Force For Change", The Free Press, New York, 1990, et P. Strelitz: "Breakpoints – How Managers Exploit Radical Business Change", Harvard Business School Press, Boston, 1992.

<sup>2</sup> J. L. Bower et Th. M. Hout: "Cycle rapide et compétitivité", *Harvard-L'Expansion*, automne 1989. G. Stalk: "Le temps: source d'avantage compétitif", *Harvard-L'Expansion*, hiver 1989/90.

<sup>3</sup> J.T. Vesey: "The New Competitors: They think in terms of «Speed to Market»", *Academy of Management Executive*, 1/1991.

<sup>4</sup> B. Franklin: "... le temps c'est de l'argent" ("time is money"), dans "Les conseils à un jeune ouvrier".

<sup>5</sup> B. Moser et Th. Zahner: "La clé du succès sur le marché", *Les intérêts de nos régions*, Delémont, 3/1994.

qui transforme les méthodes de travail, élève les qualifications, supprime des tâches à faible valeur ajoutée, accentue la responsabilisation, modifie les incitations et l'évaluation des performances et demande des surcroûts de formation.

L'impérieuse contrainte de la qualité se généralisant, on peut prédire que sa gestion s'inscrira tout naturellement dans les modalités opérationnelles des entreprises et que seule son absence ou insuffisance affectera le jeu de la concurrence.

Etre "*proche du consommateur*" ("close to the consumer") est un slogan qui pointe dans tous les discours. Il est vrai que l'utilisateur final avait été négligé en tant que personne durant les années de prospérité, celles de la consommation de masse, quand on quantifiait la clientèle, on la segmentait et on ignorait souvent ses besoins réels, présents et plus encore futurs.

Une attention plus fine accordée aux consommateurs, dont la variété tend à s'accroître, ne peut être que salutaire pour eux et pour les entreprises, encore que, avec G. Hamel et C.K. Prahalad<sup>1</sup>, on peut s'étonner que cela soit une telle nouveauté. La connaissance approfondie du marché, tel qu'il existe sur le moment, rencontre une adhésion unanime. Par contre, il est infiniment plus ardu de distinguer les besoins de demain, les consommateurs n'ayant eux-mêmes que des idées peu claires sur ce point ("Customers are notoriously lacking in foresight"), ainsi que le soulignent les deux auteurs ci-dessus. Ils en concluent que dans cette optique les études de marché ne sont guère probantes et peut-être même réductrices. D'autres approches, plus fondées sur la créativité et l'intuition, sont de nature à inciter les entreprises à "inventer" les produits et services futurs et à assumer les risques qui en découlent.<sup>2</sup>

Il est néanmoins évident que, si la concurrence est un combat qui oppose des entreprises sur les marchés qu'elles essayent de conquérir, c'est sur ce champ que consommateurs et utilisateurs décident finalement des victoires et des défaites. Les gains de parts de marché et l'occupation militaire de parcelles de territoire ne sont pas sans analogie, si ce n'est dans l'engagement des moyens: la persuasion dans le premier cas et la violence dans le second (encore que la frontière n'est pas toujours aussi étanche qu'il le paraît!). Etre proche du consommateur et parvenir à gagner sa confiance dans la valeur de ce qui lui est proposé est incontestablement un facteur-clé de succès.

Les démarches rapportées plus haut relèvent certes d'options stratégiques, mais elles se fondent sur des méthodes et des techniques souvent appliquées isolément. Il serait judicieux, par exemple, que la gestion du temps et celle de la qualité puissent être coordonnées en ayant à l'esprit la satisfaction du consommateur. Mais peu d'entreprises disposent d'une organisation et d'un personnel qui soient en mesure d'agir simultané-

---

<sup>1</sup> G. Hamel et C.K. Prahalad: "Seeing the Future First", *Fortune*, 5 septembre 1994.

<sup>2</sup> Ces auteurs rapportent l'exemple du minivan, auquel on ne donnait aucune chance et qui a été un grand succès malgré le fait qu'il n'y avait, en apparence, aucun marché pour ce véhicule selon Ford.

ment et efficacement sur plusieurs fronts. De telles considérations viennent s'ajouter à d'autres urgences liées au renforcement de la compétitivité, telles que la flexibilité, la mobilisation des gens et des savoirs et la simplification des communications et des systèmes de décision.

C'est donc la totalité de l'entreprise et de ses fonctionnements qui mérite des séances de radiographie, dont on doit attendre au premier chef des actes relevant autant de la chirurgie que de la psychologie.

L'intérêt contemporain que soulève le "*business reengineering*"<sup>1</sup> parmi nombre d'entreprises est motivé par l'aspiration de faire tout beaucoup mieux que par le passé, au prix d'une rupture avec les schémas anciens et dans l'espoir d'une reconfiguration ou réinvention de l'institution. Tout est passé à la loupe: les structures trop lourdes, les procédés de production, les réseaux de communication, les anciennes orthodoxies et habitudes, les règles internes dépassées, les fragmentations en divisions et départements, les systèmes d'autorité, les méthodes de travail. Bref, en toutes choses, l'idéal est de partir de zéro et de reconstruire chacune des composantes dans le cadre d'une vue d'ensemble, avec pour objectif la création d'une valeur supérieure pour les clients.

Des firmes américaines, quelques européennes et même des suisses se sont administrées, en tout ou en partie, les thérapies préconisées par la théorie du "reengineering". Plusieurs des "réinventions" connues ont proclamé des rentabilités plus élevées et des parts de marché plus grandes. Les informations sont plus minces du côté des déboires. L'exercice s'est accompagné parfois de coûts non négligeables et des résistances humaines ont ralenti ou même embourbé le déroulement des opérations. On ne bouleverse pas facilement une communauté, surtout si sa culture abrite des germes de conservatisme. Vu l'ampleur des ambitions et les freinages potentiels de mise en oeuvre, un leadership déterminé a été la condition *sine qua non* de l'aboutissement heureux de l'expérience.<sup>2</sup> D'autres preuves devront être réunies avant que l'on puisse se prononcer sur l'opportunité de mettre en branle une approche aussi radicale.

---

<sup>1</sup> M. Hammer & J. Champy: "*Reengineering the Corporation - A Manifesto for Business Revolution*", Harper Business, New York, 1993. Les prescriptions des auteurs ne sont pas à confondre avec le "downsizing", qui se limite à la compression des effectifs et à la réduction des coûts, ou le "delayering", qui consiste à réduire les niveaux hiérarchiques. Si de tels effets sont concevables avec le "reengineering", ils ne constituent pas le but unique du traitement.

<sup>2</sup> On a parfois comparé le leader à un chef d'orchestre. Cela ne serait valable que pour une organisation traditionnelle où le dirigeant mène tout le monde à la baguette, les employés n'ayant d'autres devoirs que de suivre les partitions, sans possibilité d'initiatives individuelles. Le leader d'un jazz band, qui est souvent au milieu des musiciens, sans partitions mais avec de l'inspiration, serait peut-être une meilleure image du dirigeant moderne.

## V. La compétitivité, un problème résolu?

Un doute vient à l'esprit dès lors que l'on voudrait donner à cette question une réponse bâtie sur des certitudes. La panoplie des facteurs-clés de succès est monumentale, le présent article n'étant qu'un fastidieux répertoire<sup>1</sup>. En parcourant l'immense littérature existante sur le sujet, et en choisissant judicieusement ce qui convient dans le menu, aucune entreprise ne devrait faire faillite. Et pourtant, il y a des banqueroutes. Serait-ce donc que les entrepreneurs n'ont pas ou mal lu les textes, ou encore qu'ils ont cru en des recettes miraculeuses, du prêt à porter, dont les promesses n'ont pas été tenues? En réalité, cela tient au fait qu'il y a des hommes assez géniaux qui ont peu lu mais qui ont trouvé en eux-mêmes les réponses, et d'autres, faillibles, qui ont éventuellement lu, mais pas compris et pas trouvé de bonnes réponses.

Le plus dérangeant est le caractère transitoire de ces facteurs, ce qui a fait dire à l'ancien président de ICI<sup>2</sup> que "la difficulté (de gérer) dérive du fait qu'il ne peut jamais y avoir une seule solution correcte pour tout problème de gestion, pas plus qu'il n'existe de systèmes permettant de surmonter avec succès toutes les situations particulières, dans n'importe quelle période de temps."

Dans ce paysage changeant, quelques points de repères marquent cependant pour longtemps l'horizon: la valeur des hommes d'abord, autant par leur raison que par leur intuition; le pouvoir des savoirs, par l'apprentissage constant et aussi par l'oubli; la culture qui ouvre des espaces de liberté sans lesquels il n'y a pas de responsabilité et pas d'imagination; la tolérance qui n'étoffe ni les émotions, ni les plaisirs, ni le jugement, ni le bon sens; le langage simple et clair qui dit vrai; la confiance sans laquelle rien ne marche; le respect et l'affirmation des valeurs qui harmonisent les rapports entre les hommes.

Enfin, pour mettre un terme à ces incantations quasi théologiques, il n'est pas déplacé de citer Picasso: "Quand j'ai fini une peinture, c'est foutu." Ainsi en va-t-il de même ici.

---

<sup>1</sup> Les comparaisons inter-entreprises qui peuvent donner du nerf à la compétitivité n'ont pas été signalées. C'est le cas des bases de données du PIMS et du "benchmarking", cette forme légère d'espionnage réciproque entre des victimes consentantes mais souvent aussi gagnantes. Ces comparaisons, utiles, ont toutefois le défaut de se référer à ce qui est déjà passé.

<sup>2</sup> J. Harvey-Jones: "*Managing to Survive*", Heinemann, Londres, 1993, p.2.

## Bibliographie

(consultée et à consulter)

- J. Apter: "La compétitivité par la modulation du temps de réponse", *Revue française de gestion*, novembre/décembre 1986.
- G. Le Boterf: "*De la compétence*", Editions d'Organisation, Paris, 1985.
- P.A. Buighues: "*Prospective et compétitivité*", McGraw Hill, Paris, 1985.
- R.D. Buzzel & B.T. Gale: "*The PIMS Principles - Linking Strategy and Performance*", The Free Press, New York, 1987.
- Y. Doz: "Les dilemmes de la gestion du renouvellement des compétences-clés", *Revue française de gestion*, janvier/février 1994.
- P. Drucker : "The Defense of the Guru", *The Economist*, 26 février 1994.
- A. Ehrenberg: "*Le culte de la performance*", Calman-Lévy, Paris, 1991,
- H. Gassman: "From industrial policy to competitiveness policies", *The OECD Observer*, avril/mai 1994.
- D. Ghoshal & D. Ki Kim: "Building effective intelligence systems for competitive advantage", *Sloan Management Review*, automne 1986.
- G. Hamel & C.K. Prahalad: "Competing for the Future", *Harvard Business Review*, juillet/août 1994.
- C.K. Hammer & J. Champy: "*Reengineering the Corporation*", Harper Business, New York, 1993.
- J. Harvey-Jones: "*Managing to Survive*", Heinemann, Londres, 1993.
- Kenichi Ohmae: "*The Mind of the Strategist - The Art of Japanese Business*", McGraw Hill, New York, 1982.
- J.A. Klein, G.M. Edge & T. Kass: "Skill-based Competition", *Journal of General Management*, été 1991.
- J.P. Kotter: "A force for change - How Leadership differs from Management", The Free Press, New York, 1990.
- P. Linnert: "*La stratégie militaire de Clausewitz et le management*", Ed. Hommes et Techniques, Paris, 1973.
- E. Morin: "*Pour sortir du vingtième siècle*", Nathan, Paris, 1981.
- J. Morin: "*L'excellence technologique*", PublUnion, Paris, 1985.
- A. Morita: "*Partnering for competitiveness: The role of Japanese Business*", Harvard Business Review, mai/juin 1992.
- Th. Peters & R.W. Waterman: "*Le prix de l'excellence*", InterEditions, Paris, 1983.
- Th. Peters & Nancy Austin: "*La passion de l'excellence*", InterEditions, Paris, 1985.
- R. Petrella: "Réflexions sur la compétitivité", *Reflets et Perspectives de la Vie économique*, Bruxelles, 3/1994.
- M.E. Porter: "*Competitive Strategy*", The Free Press, New York, 1980.
- : "*Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*", The Free Press, New York, 1985.

- : "L'avantage concurrentiel", Economica, Paris, 1985.
- : "Choix stratégiques et concurrence", Economica, Paris, 1982.
- : "De l'avantage concurrentiel à la stratégie", *Harvard-L'Expansion*, hiver 1989/90.
- : "Technology and competitive Advantage", *The Journal of Business Strategy*, hiver 1985.
- C.K. Prahalad & G. Hamel: "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, mai/juin 1990.
- S. Stern: "Another year, another theory", *International Management*, mai 1994.
- P. Strelbel: "*Breakpoints - How Managers Exploit Radical Business Change*", Harvard Business School Press, Boston, 1992.
- Sun Tzu: "*L'art de la guerre*", Flammarion, Paris, 1972.
- A. Toffler: "*The Adaptive Corporation*", Pan Books, Londres, 1985.
- J.T. Vesey: "The new competitors: They think in terms of speed-to-market", *Academy of Management Executive*, 2/1991.
- J.R. Williams: "*How sustainable is your competitive advantage?*", California Management Review, printemps 1992.