

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE UNIVERSITE MOULOU MAMMERI DE TIZI-OUZOU
UNIVERSITE MOULOU MAMMERI DE TIZI-OUZOU**



**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, SCIENCES DE GESTION ET
SCIENCES COMMERCIALES
DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION**

MÉMOIRE DE FIN DE CYCLE

**EN VUE D'OBTENTION DU DIPLOME DE MASTER SPÉCIALITÉ
MANAGEMENT STRATEGIQUE**

**Essaie d'analyse de la chaine de valeur d'un produit
«transformateur » cas de l'EI AZAZGA**

Rédigé par :

- HAMIZI LYZA
- KACI THILLELI

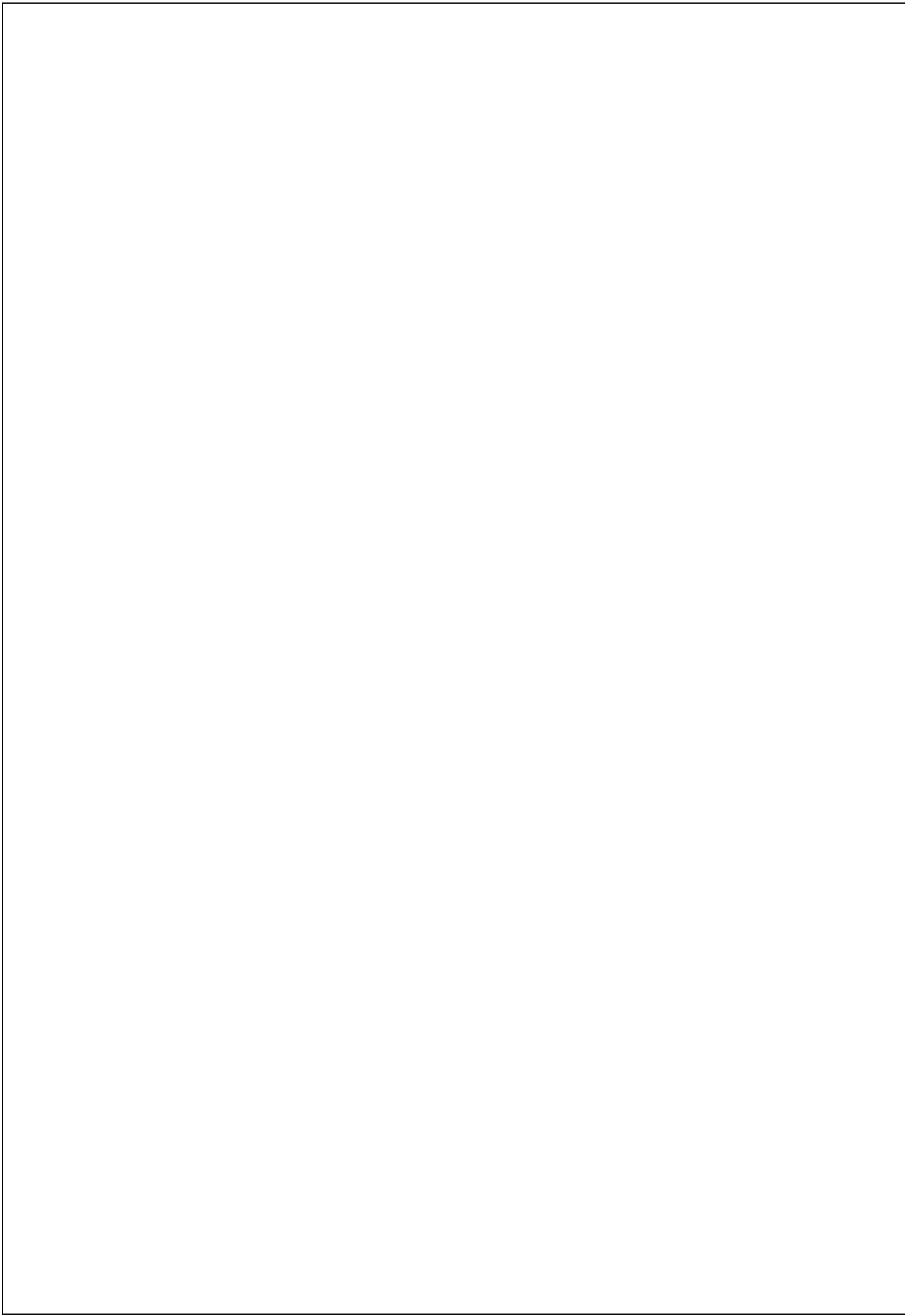
Dirigé par :

MME CHEKAOUI SMINA

Soutenue devant le jury composé de :

- Présidente: Mme BILEK LILA Maa UMMTO
- Examinatrice : TESSADA YASMINA Maa UMMTO
- Encadrant : Mme CHEKAOUI SMINA Maa UMMTO

Année universitaire : 2022/2023



REMERCIEMENTS

NOUS SOMMES RECONNAISSANTS ENVERS DIEU POUR NOUS AVOIR ACCORDÉ LA FORCE ET LE COURAGE NÉCESSAIRES POUR PERSÉVÉRER JUSQU'À LA CONCLUSION DE CE TRAVAIL. IL EST IMPORTANT DE SOULIGNER QUE LA RÉALISATION D'UNE RECHERCHE N'EST JAMAIS LE FRUIT EXCLUSIF D'UN INDIVIDU. PAR CONSÉQUENT, NOUS SOUHAITONS EXPRIMER NOTRE PROFONDE GRATITUDE ET NOS CHALEUREUX REMERCIEMENTS À TOUTES LES PERSONNES QUI ONT APPORTÉ LEUR CONTRIBUTION, QU'ELLE SOIT DIRECTE OU INDIRECTE, À LA RÉALISATION DE CE MODESTE TRAVAIL.

DEDICACE

À NOS TRÈS CHERS PARENTS

À TOUTES NOS FAMILLES

À NOS CHERIS

À NOS AMIES

Liste des abréviations :

CV : chaine de valeur

GCV : gestion de la chaine de valeur

RD : recherche et développement

ABC : Activity-BasedCosting

KDA :megavoltampere

EI : électro-industries

Liste des figures

N°	Nom de figure	Page
Figure 1	Les composantes essentielles de la création de valeur selon Chesbourg et Rosenbloom	28
Figure 2	structure de la chaine de valeur	43
Figure 3	Activités de la chaîne de valeur	56
Figure 4	des ressources aux activités et aux produits (Alcouffe et Malleret, 2004)	77
Figure 5	L'organigramme de l'entreprise EI	110
Figure 6	la chaine de valeur du produit transformateur de l'entreprise Electro-Industries	113
Figure 7	la coordination entre les activités	127
Figure 8	évolution des approvisionnements 2016-2020	130
Figure 9	l'évolution de la production des transformateurs	135
Figure 10	l'évolution du chiffre d'affaires 2016-2020	138

Liste des tableaux

N°	Nom de tableau	Page
Tableau 1	programme d'approvisionnement	129
Tableau 2	mouvements des stocks de matière premières	131
Tableau 3	mouvements des stocks produit finis	131
Tableau 4	production de l'exercice 2020	134

Résumé

Une entreprise se doit de procéder à une analyse de sa chaîne de valeur, car cela lui permet de mieux comprendre comment ses activités contribuent à la création de valeur pour elle-même et pour ses clients. Cette démarche offre une vision détaillée de chaque étape du processus, des coûts associés, et des opportunités d'amélioration. En identifiant les activités clés et en optimisant ses opérations, une entreprise peut accroître son efficacité, réduire les coûts, et renforcer sa compétitivité. De plus, une analyse de la chaîne de valeur aide à aligner les décisions stratégiques sur les facteurs qui ont le plus d'impact sur la création de valeur, ce qui est essentiel pour le succès à long terme de l'entreprise.

Pour illustrer notre approche, notre mémoire inclura une étude de cas dans l'électro-Industries azazga . Une entreprise du secteur des produits transformateurs, décrivons sa Chaîne de valeur spécifique, analyserons les activités clés et évaluerons les coûts Associés. Cette étude de cas offrira des aperçus pratiques et concrets

Mot clés : valeur, chaîne de valeur, Création de valeur, Activités clés, Coûts associés, Opportunités d'amélioration

abstract

A company must conduct an analysis of its value chain, as this allows it to better understand how its activities contribute to creating value for itself and its customers. This process provides a detailed view of each stage of the process, associated costs, and improvement opportunities. By identifying key activities and optimizing its operations, a company can increase efficiency, reduce costs, and strengthen its competitiveness. Additionally, an analysis of the value chain helps align strategic decisions with the factors that have the greatest impact on value creation, which is essential for the long-term success of the company.

To illustrate our approach, our thesis will include a case study in the electrical industry. We will describe a specific value chain of a company in the transformer products sector, analyze key activities, and evaluate associated costs. This case study will provide practical and concrete insights.

Key-words : Value, Value Chain, Value Creation, Key Activities, Associated Costs, Improvement Opportunities.

ملخص

يجب على الشركة أن تُجري تحليلاً لسلسلة قيمتها، حيث يسمح لها ذلك بفهم أفضل لكيفية إسهام أنشطتها في إنشاء القيمة لنفسها ولعملائها. هذا النهج يقدم رؤية مفصلة لكل مرحلة من مراحل العملية، بما في ذلك التكاليف المرتبطة والفرص للتحسين. من خلال تحديد الأنشطة الرئيسية وتحسين عملياتها، يمكن للشركة زيادة كفاءتها، وتقليل التكاليف، وتعزيز تنافسيتها. بالإضافة إلى ذلك، يساعد تحليل سلسلة القيمة في توجيه القرارات الاستراتيجية نحو العوامل التي لها أكبر تأثير على إنشاء القيمة، وهذا أمر أساسي لنجاح الشركة على المدى الطويل.

لتوضيح نهجنا، سيتضمن مذكرتنا دراسة حالة في مجال الصناعات الكهربائية. سنصف سلسلة قيمة محددة لشركة في قطاع منتجات التحويل، ونحلل الأنشطة الرئيسية ونقيم التكاليف المرتبطة بها. ستقدم هذه الدراسة حالة عملية وواقعية.

مفتاحية كلمات :

1. القيمة

2. سلسلة القيمة

3. إنشاء القيمة

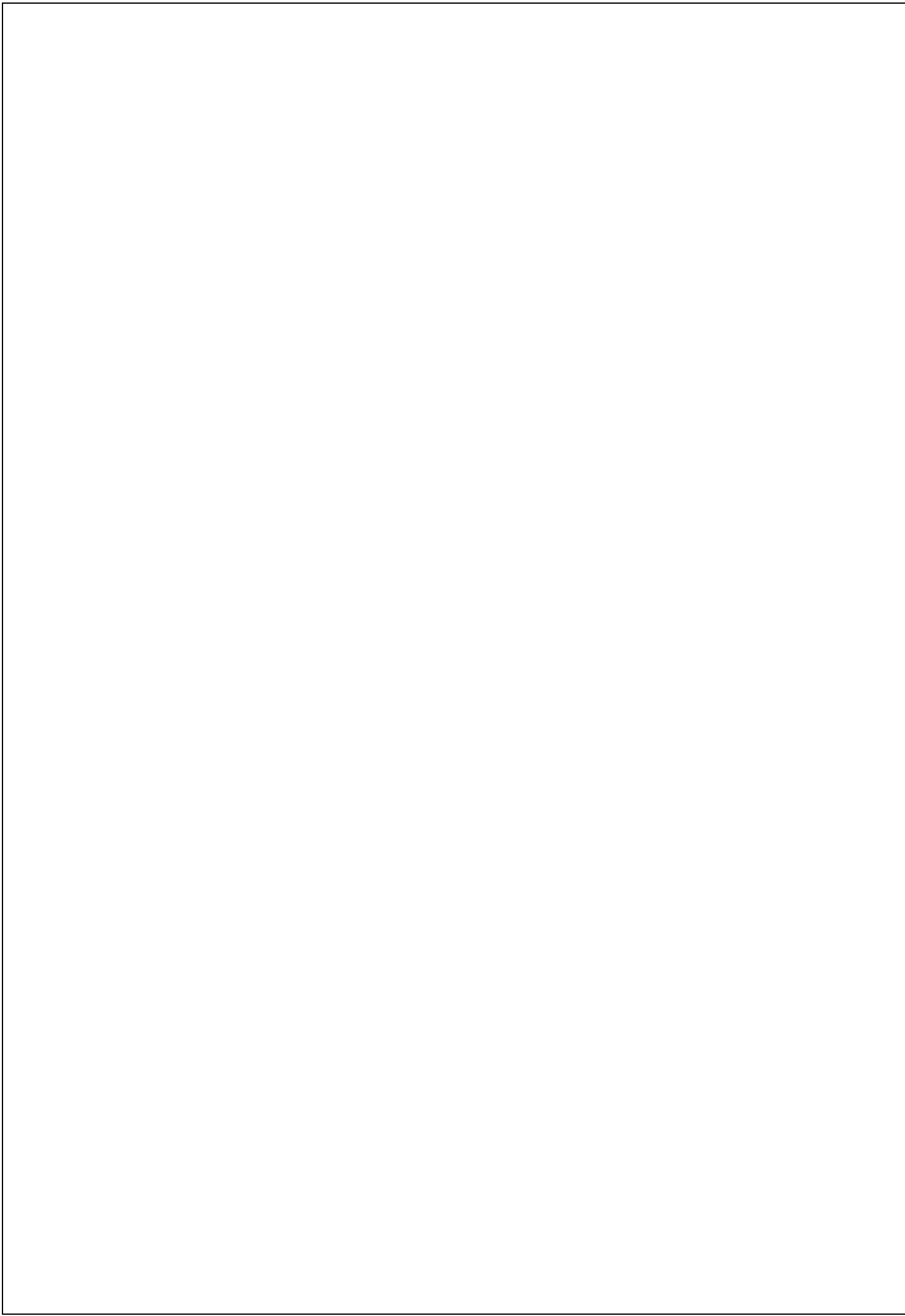
4. الأنشطة الرئيسية

5. التكاليف المرتبطة

6. فرص التحسين

SOMMAIRE

CHAPITRE 01 : LA NOTION DE VALEUR DANS L'ENTREPRISE.....	17
Section 01 : l'analyse de valeur.....	19
Section 02: système de valeur.....	34
Section 03: la gestion de la chaîne de valeur.....	43
Conclusion.....	
Erreur ! Signet non défini.	
CHAPITRE 02 : METHODOLOGIE D'ANALYSE DE LA CHAINE DE VALEUR.....	53
Section 01 : l'identification des activités de la chaîne de valeur	55
Section 02 : les coûts associés à chaque activité de la chaine de valeur.	68
Section 03 : pratiques d'optimisation et création d'un avantage concurrentiel de la chaîne de valeur.....	82
Conclusion.....	97
CHAPITRE 03 : ANALYSE DE LA CHAINE DE VALEUR DU PRODUIT TRANSFORMATEUR AU SEIN DE L'EI.....	100
Section 01 : présentation de la méthodologie de recherche et de l'échantillon.....	103
Section 02 : description de la chaîne de valeur du produit transformateur :.....	111
Section 03 : analyse des activités clés de la chaine de valeur du produit transformateurs :.....	128
Conclusion.....	142
CONCLUSION GENERALE.....	145



Introduction générale

Introduction générale

Dans un monde en constante évolution, les entreprises sont confrontées à des défis sans précédent. La mondialisation, les avancées technologiques et les demandes changeantes des consommateurs sont autant de facteurs qui ont un impact significatif sur le fonctionnement des organisations. Dans cette réalité dynamique, il est crucial pour les entreprises de comprendre et d'optimiser leur chaîne de valeur afin de rester compétitives et de prospérer.

L'analyse de la chaîne de valeur est un concept développé par Michael Porter dans les années 1980, visant à comprendre et à optimiser les activités internes d'une entreprise pour améliorer sa compétitivité et sa performance globale. Cet outil offre une perspective holistique de l'ensemble des processus impliqués dans la création de valeur pour les clients, depuis l'approvisionnement en matières premières jusqu'à la commercialisation des produits finis.

En comprenant les composantes de la chaîne de valeur et en identifiant les activités principales et de soutien, les entreprises peuvent analyser les liens et les interdépendances entre ces activités. Cela leur permet de mieux comprendre les avantages concurrentiels et de trouver des opportunités d'optimisation des coûts et des processus. En différenciant leurs produits et en créant de la valeur ajoutée, les entreprises peuvent se démarquer sur le marché.

L'utilisation des outils de gestion permet d'analyser les activités consommatrices de ressources et créatrices de valeur de manière plus précise et détaillée. , il est possible d'attribuer les coûts aux activités spécifiques qui les génèrent, offrant ainsi une vision plus claire de la consommation des ressources par chaque activité.

La méthodologie de l'analyse de la chaîne de valeur implique la collecte et l'analyse des données, l'identification des activités à valeur ajoutée et à non-valeur ajoutée, ainsi que la proposition de solutions et de stratégies d'amélioration.

Malgré que la chaîne de valeur date des années quatre-vingts, il reste utilisé à nos jours, et trouve tout son intérêt et son efficacité dans l'analyse et la prise des décisions stratégiques.

Tout au long de notre travail, nous tenterons d'apporter des éléments de réponses à la problématique suivante : **Quel est le processus d'analyse de la chaîne de valeur du produit transformateur au sein de l'entreprise ENEL?**

Introduction générale

Pour y répondre, nous posons les sous-questions suivantes.

- **Qu'est-ce que la chaîne de valeur?**
- **Quelles sont les méthodes utilisées pour analyser les différents postes de valeur?**
- **Quelle est la finalité de l'analyse de la chaîne de valeur?**

Pour ce faire, nous avons posé les objectifs suivants

- **Définir les activités entrantes dans la production des transformateurs de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIE**
- **Comprendre les liens et les interdépendances entre les différentes activités,**
- **Diagnostiquer les activités clés pour les optimiser afin qu'elles créent plus de valeur.**

Le choix du sujet :

Notre motivation quant au choix de ce thème nous est venue suite à notre ambition d'approfondir nos connaissances. En réalisant une recherche approfondie sur l'analyse de la chaîne de valeur, on développera une compréhension approfondie des concepts, des méthodes et des outils utilisés pour évaluer les activités d'une organisation, cela nous permettra ainsi de développer des compétences transversales , en matière de recherche, d'analyse critique, de synthèse et de communication. Ce qui sera bénéfique pour notre future carrière professionnelle.

Méthodologie de recherche :

Notre mémoire repose principalement sur une revue approfondie de la littérature existante et nos connaissances sur le sujet.

Nous avons consulté de nombreux ouvrages spécialisés traitant l'analyse de la chaîne de valeur pour établir les bases de nos deux chapitres théoriques. Ensuite, pour développer nos recherches théoriques, nous avons adopté le paradigme constructiviste interprétatif, avec une approche analytique descriptive où nous avons élaboré un guide d'entretien et mené des entretiens avec les responsables de l'entreprise où nous avons effectué notre stage. Les informations obtenues lors de ces entretiens ont été utilisées pour illustrer et renforcer notre partie pratique.

Introduction générale

Afin de répondre à notre problématique, nous avons structuré notre travail en trois chapitres. Le premier chapitre vise à présenter le concept étudié et ses fondements théoriques, nous permettant ainsi de comprendre la méthodologie utilisée tout au long du deuxième chapitre. Dans le troisième chapitre, nous avons choisi de prendre comme exemple l'entreprise dans laquelle nous avons effectué notre stage, afin d'illustrer nos propos à travers une étude de cas concrète.

Chapitre 01 : la notion de valeur dans l'entreprise

Chapitre 01 : La notion de la valeur dans une entreprise

La création de valeur est devenue un objectif primordial pour les entreprises. Comprendre et maîtriser cette notion clé est essentiel pour garantir la croissance, la durabilité et la réussite organisationnelle.

La notion de valeur dans une entreprise est un concept essentiel qui guide toutes les décisions et actions stratégiques de l'organisation, ça ne se limite pas seulement aux produits ou services, elle est multidimensionnelle et peut revêtir différentes formes. Elle peut être financière, mesurée par des indicateurs tels que les revenus, les bénéfices et la valeur des actifs. Elle peut aussi être perçue par les clients, exprimée par la qualité des produits ou services, l'expérience d'achat, la satisfaction des besoins et des attentes. De plus, la valeur peut se manifester au niveau des employés, à travers la reconnaissance, le développement professionnel, l'environnement de travail et les opportunités de croissance. Enfin, la valeur peut également être sociale, en termes d'impact positif sur la communauté, la durabilité environnementale et les pratiques éthiques.

Dans ce chapitre nous allons explorer la notion de valeur et découvrir les concepts liés à cette dernière

Chapitre 01 : La notion de la valeur dans une entreprise

Section 01 : l'analyse de valeur

Sous section 01 : La notion de valeur

L'apparition de la notion de valeur remonte à une occasion où un homme a demandé à son frère de faire quelque chose pour lui et lui a promis en échange de faire quelque chose pour lui en retour. Les deux sont tombés d'accord, ce qui a marqué la première fois où l'on pouvait dire que les deux services échangés avaient une valeur équivalente.

Dans cette section, nous examinerons le concept de valeur sous différentes perspectives.

1. La conception de valeur

En économie, on distingue traditionnellement la valeur d'usage liée à l'utilité du Produit et la valeur d'échange, c'est-à-dire la capacité d'un bien de permettre d'acheter d'autres biens. Cependant, la conception de la valeur a évolué dans le temps et a fait l'objet de nombreuses études.

Il existe plusieurs conceptions de la valeur :

1.1 La conception objective de la valeur

Les économistes classiques tels que, Adam Smith et David Ricardo, ont montré que L'origine de la valeur des biens est liée au travail humain, notamment au temps de travail.

1.1.1 La valeur selon Adam Smith

Dans son ouvrage, Recherche sur la nature et les causes de la richesse des nations(1776), **Adam Smith**¹ part d'un exemple simple et concret, une activité pratiquée dans un grand nombre de sociétés : la chasse. Si, dans une communauté de chasseurs, il faut deux fois plus de temps pour capturer un castor que pour piéger un daim, un castor vaudra plus cher qu'un daim. En fait, la valeur de la viande du castor sera deux fois supérieure à celle du daim. Dans une société développée, la valeur mesurée par le prix est souvent fondée sur le temps de travail. Ainsi un travail artisanal sera plus cher sur le marché qu'un produit issu de la grande industrie. Le temps de travail est un élément important de la facture d'un prestataire de services auprès d'un particulier ou d'une entreprise.

¹SMITH Adam, Recherche sur la nature et les causes de la richesse des nations, Collection Etudes, 1776, p47

Chapitre 01 : La notion de la valeur dans une entreprise

Cependant l'activité productive suppose l'usage d'instruments et d'outils, ce que l'on appelle le capital physique ou technique. Les chasseurs dont parle Adam Smith ont besoin d'arcs et de flèches, voire de pièges sophistiqués, pour capturer le gibier. Le garagiste ou le plombier utilise des outils pour mener à bien son travail

1.1.2 La valeur selon David Ricardo:

David Ricardo², dans la filiation de Smith montre que la valeur des biens et des Services découle, certes du temps de travail, mais aussi des instruments de production. Ces derniers sont indispensables et leur fabrication suppose du temps. Ricardo a aussi évoqué la notion de travail incorporé pour désigner à la fois le travail direct de l'homme, entendu en termes de temps de travail, et le travail indirect qui dépend des outils et instruments divers utilisés par les travailleurs. Ce temps de travail indirect doit alors être pris en considération pour déterminer la valeur des biens et services offerts au consommateur.

1.1.3 La valeur selon Karl Marx

Karl Marx³, notamment dans son ouvrage le Capital publié en 1867, montre que le chef d'entreprise se procure à la fois le travail vivant (le travail direct pour Ricardo) et le capital qu'il dénomme travail mort ou travail cristallisé. Marx ne remet pas en cause l'héritage classique, mais la répartition de la valeur créée entre les travailleurs et les propriétaires des moyens de production (classe capitaliste).

Le capitaliste achète le travail humain à sa valeur d'échange sur le marché mais l'utilise à sa valeur d'usage. Si le salaire en vigueur est de 57 euros pour une journée de travail (salaire de subsistance) et que l'ouvrier crée 80 euros de valeur, la différence que Marx appelle la plus-value est confisquée par le propriétaire des moyens de production, quant au capital travail cristallisé, il ne peut être, pour Marx, détenu par des personnes privées dans la mesure où il a pour origine "le travail" d'un grand nombre d'individus qui ont créé et perfectionné les instruments de production.

²RICARDO David, des principes de l'économie politique et de l'impôt, Collection Etudes, 1870, p18-19

³MARX Karl, Le capital, éditions sociales, Tome1, 1867, p76-77

Chapitre 01 : La notion de la valeur dans une entreprise

Sous section 02: introduction à l'analyse de valeur⁴

2.1. Historique de l'analyse de la valeur

A la fin de la seconde guerre mondiale, H.L. Erlicher. Le directeur des achats chez **General Electric** constata que les matériaux adoptés pour des raisons de pénurie en remplacement des matériaux habituels, présentaient souvent des avantages sur le plan des performances à un coût plus faible. L.D. Miles, acheteur dans une division du groupe, fut désigné pour élaborer une méthode de réduction des coûts des composants présents dans les produits fabriqués. Miles écrit : « Le seul objectif qui nous intéresse dans l'analyse de la valeur est de fournir une performance identique au moindre coût. »

L'analyse de la valeur se développa par la suite très rapidement, en particulier par les sous-traitants des fournisseurs de l'armée américaine. Par la suite, vers 1960, de nombreux pays appliquèrent la méthode dans des industries comme l'aéronautique ou l'automobile : Japon, Suède, Grande-Bretagne, Allemagne.

Aujourd'hui, à l'ère de la chaîne de valeur, de la méthode Six Sigma et du Lean manufacturing, l'analyse est utilisée uniquement pour améliorer la valeur, la méthode permet également d'optimiser des processus de production ou administratif.

2.1.1. Principes de l'analyse de la valeur

L'analyse de la valeur, de quoi s'agit-il ? Aujourd'hui, on évalue souvent la valeur ajoutée, indicateur-clé de l'activité économique et sous l'angle du modèle de l'organisation processus. Le concept de valeur ajoutée représente la valeur du bien ou du service créé par l'organisation. Une formule permet de déterminer la valeur ajoutée.

[Valeur ajoutée = production vendue-consommations intermédiaires.]

Comme le précise **Yvon Pesqueux**, on peut considérer que « la valeur ajoutée est dépendante du couple rareté/utilité. Autrement formulé. Ce qui fait la valeur d'un produit, ce qui fait que nous sommes prêts à le payer, c'est bien sa rareté, non pas dans l'absolu, mais au regard de son utilité (un produit rare mais inutile n'a pas de valeur) » [PES 02]

⁴ Amélioration des performances par l'analyse de la valeur GILLES LANSIER P69-80

Chapitre 01 : La notion de la valeur dans une entreprise

L'économie actuelle montre que les marchés sont saturés, que la demande est supérieure à l'offre, que la concurrence omniprésente oblige les entreprises à réduire les coûts de revient de manière drastique pour continuer à générer de la valeur ajoutée. La seule façon de retrouver de la valeur ajoutée est donc de restaurer le couple rareté/utilité. De la crise de la valeur, sont nées des méthodes d'organisation comme l'analyse de la valeur qui consiste à créer un produit ayant une valeur qui correspond au niveau d'acceptation du marché.

La valeur économique d'un bien est fonction de la loi de l'offre et de la demande, c'est-à-dire le marché. Cette loi repose sur l'intérêt de la possession du bien pour le consommateur (valeur d'usage ou valeur d'estime) et de l'offre qui existe sur le marché, d'où la durabilité rareté/utilité. Les clients sont exigeants dans un contexte où la concurrence est vive, où la compétitivité des produits et des services est directement fonction de leur rapport qualité-prix, l'homme ayant toujours cherché à obtenir des produits aux coûts les plus bas,

En conséquence, l'objectif est de chercher le meilleur prix de vente pour une satisfaction optimale du client, ce qui suppose une réduction obligatoire des coûts. Sur quels points, comment, avec quelles méthodes, outils ou procédures ? L'analyse de la valeur répond à ces préoccupations et permet des gains de productivité étonnants, tant dans le milieu industriel que dans le tertiaire. Parmi les méthodes appliquées pour réduire les coûts, on peut citer:

- au niveau du bureau d'études, la standardisation et la normalisation;

- au stade des achats, et des approvisionnements, les achats des composants aux plus bas coûts :

- au niveau du bureau des méthodes, D'amélioration des gammes de fabrication en réduisant les temps de certaines opérations ou en supprimant certaines opérations sans valeur ajoutée :

- au stade de la gestion des stocks, L'optimisation des coûts de passation de commande et de détention de stock :

- au niveau du processus logistique, du fournisseur au client, en adoptant un raisonnement de type lean manufacturing qui permet de se concentrer sur la valeur ajoutée en

Chapitre 01 : La notion de la valeur dans une entreprise

éliminant tout ce qui peut être source de non-valeur ajoutée (temps d'attente, stock, déplacements, etc.).

lean manufacturing est méthode dont l'efficacité n'est plus à prouver est appliqué dans différents secteurs de l'industrie, le lean manufacturing qui consiste à travailler en se basant sur le takt time, ce qui signifie que les différentes opérations dans le flux doivent adopter le même rythme, le travail s'effectuant en cadence de manière à réaliser chaque jour les quantités à produire. Le NIST, National Institute of Standards and Technology donne la définition suivante du lean manufacturing : «A systematic approach to identify and eliminating waste through continuous improvement, flowing the product at the pull of the customer in pursuit of perfection ». ca consiste à éliminer tous les gaspillages présents dans le processus de production en pratiquant une politique de progrès permanent. D'un point de vue opérationnel, sa démarche repose sur des actions concrètes, impliquant les acteurs concernés.)

Par rapport aux méthodes citées précédemment, L'analyse de la valeur se différencie par le fait qu'elle s'attaque aux coûts des fonctions produit et non plus aux coûts des composants qui constituent le produit ou des opérations nécessaires pour le fabriquer, La démarche s'effectue en utilisant les méthodes classiques Connues méthode ABC ou loi de Pareto, brainstorming, matrices de résolution de problèmes, etc.

L'analyse de la valeur repose sur trois éléments de base, fonctions, valeur et coût du produit, du processus ou du service étudié. Elle se définit comme une démarche:

1. fonctionnelle : qui formalise le problème en termes de finalités et non en termes de solutions :

2. à caractère économique : qui estime les coûts liés aux fonctions ou solutions retenues ;

3. pluridisciplinaire : qui associe les intervenants grâce à la constitution d'un groupe de travail appuyé si nécessaire par les services opérationnels et piloté par un animateur, les choix appartiennent au décideur.

2.1.2. Définitions propres à l'analyse de la valeur

L'analyse de la valeur correspond à un processus de travail qui consiste à réaliser le produit optimal, c'est-à-dire celui qui satisfait les fonctions nécessaires et elles seules, pour un

Chapitre 01 : La notion de la valeur dans une entreprise

coût optimal. La norme NF X 50-150 définit l'analyse de la valeur de la manière suivante « Méthode de compétitivité, organisée, créative, visant la satisfaction du besoin de L'utilisateur par une démarche spécifique de conception, à la fois fonctionnelle, économique et pluridisciplinaire. ». Dans la méthode, trois mots ont une importance fondamentale ;

-valeur;

-coût

- fonction.

Nous retrouvons en analyse de la valeur, certaines définitions utilisées ou l'analyse fonctionnelle. Certains termes sont présentés et expliqués plus en détail dans les paragraphes suivants,

2.1.3.1. Valeur⁵

Jugement porté sur le produit sur la base des attentes et des motivations de L'utilisateur, exprimé par une grandeur qui croît lorsque, toute chose égale par ailleurs, la satisfaction du besoin de l'utilisateur augmente et/ou que la dépense afférente au produit diminue.

On distingue différents types de valeurs.

2.1.3.1.1. Valeur d'usage ou d'utilisation

Lorsqu' un client achète un produit de quelque domaine que ce soit, c'est pour répondre à certains utilisateurs et il attend donc un certain nombre de caractéristiques et de propriétés. Il s'agit dans ce cas de la valeur d'usage (réponse du produit à des caractéristiques et propriétés).

⁵. Les critères de performances ou exigences de valeur permettent de valoriser les fonctions en termes quantitatifs et qualitatifs. On distingue trois types de critères: d'usage (exemple: dimensions, poids), d'estime (« plaire », couleur, style, forme).

Chapitre 01 : La notion de la valeur dans une entreprise

2.1.3.1.2. Valeur d'estime

Pour un mobilier, une copie d'un meuble Louis-Philippe rend un service équivalent à l'original. Néanmoins, l'estimation n'est pas la même.

2.1.3.1.3. Valeur d'échange et taux de change

La valeur d'échange correspond à la possibilité d'échanger un produit contre un autre. On peut par exemple remplacer une matière par une autre à un coût plus faible on évalue également le taux d'échange qui correspond à la relation existante entre un paramètre et un coût. Un changement est possible Néanmoins, il ne doit pas se faire à n n'importe quel prix. Pour un véhicule, on peut se poser la question suivante: combien doit-on dépenser pour augmenter la vitesse de 10 km/h ? Bien qu'un nouveau matériau puisse permettre d'améliorer la performance, il est Souhaitable d'évaluer les conséquences, en calculant par exemple le taux de change.

2.1.3.1.4. Valeur de rareté

Dans le cas de la valeur de rareté, on peut évoquer l'observation objective ou l'évaluation subjective de la rareté d'un produit.

2.1.3.2. Coûts⁶

D'une manière générale, le coût d'un produit peut être considéré comme la somme des coûts de développement (exemple: recherche, études, essais et mise au point) et des coûts de production (exemple : coûts de main d'œuvre, matière, amortissement.)

2.1.3.3. Fonction

Rappelons les différentes fonctions : fonctions principales et fonctions secondaires, Les fonctions principales sont celles pour lesquelles le produit est effectivement conçu. Par exemple, pour un crayon, c'est écrire sur du papier. Les fonctions secondaires ne doivent pas être négligées par rapport aux fonctions principales. Ces fonctions ne constituent pas la raison d'être du produit. Ainsi, pour le crayon à papier, celui-ci doit être équipé d'une gomme, mais il

⁶ Coûts : le coût ne doit pas être confondu avec le prix, qui inclut la marge, positive ou négative, du producteur et du distributeur)

Chapitre 01 : La notion de la valeur dans une entreprise

est évident que l'on ne réalise pas un crayon pour servir uniquement de gomme. En conséquence, la fonction gommé est une fonction secondaire. Notons que l'un des objectifs de l'analyse de la valeur est la chasse aux coûts inutiles.

2.1.3.4. Besoin

Le besoin est une relation d'usage et d'envie qui s'instaure entre un produit et un utilisateur.

On distingue trois niveaux de besoin:

- besoin existentiel (nourriture, logement, communication, protection);
- besoin sensoriel (esthétique, goût, plaisir, ergonomie);
- besoin social (affirmation de soi, appartenance à un groupe).

Ces besoins sont définis par la nécessité ou le désir éprouvé par l'utilisateur, la nécessité correspondant à une démarche rationnelle et le désir à une démarche subjective. Le besoin peut être explicite ou implicite, avoué ou inavoué, potentiel ou latent. Sa caractérisation peut quelquefois être difficile car elle correspond à la traduction d'informations qualitatives en données quantitatives.

2.1.3.5. L'utilisateur

L'utilisateur justifie l'existence du produit qui satisfait son besoin. L'utilisateur est en relation avec d'autres personnes ayant un lien direct ou indirect avec le produit :

- les autres usagers ;
- les prescripteurs ; les personnes ou organismes finançant le projet.

2.1.3.6. Le Produits⁷

Le produit est ce qui sera fourni à l'utilisateur pour répondre à un besoin. Le terme produit doit être considéré au sens très large, ce qui signifie qu'un produit peut être un matériel, un service, un système, un ouvrage, un processus industriel ou administratif ou toute combinaison de ceux-ci.

⁷Produit: voir norme ISO 8402.

Chapitre 01 : La notion de la valeur dans une entreprise

2.1.3.7. Le Prix⁸

Tout d'abord, il est important de ne pas confondre le prix et le coût.

Le prix est l'équivalent monétaire d'un produit lors d'une transaction commerciale. Le prix inclut la marge, positive ou négative, du producteur et du distributeur. L'objectif d'une entreprise est de produire des produits au moindre coût et de vendre au prix le plus élevé possible en fonction des possibilités du marché.

En fait la différence fondamentale entre prix, coût et valeur est la suivante:

on parle de prix à l'entrée et à la sortie d'un système (exemple : prix d'achat et prix de vente);

-on utilise le terme coût à l'intérieur d'un système (exemple : coût de revient, coût de distribution, coût de production, coût de transport, coût de préparation, etc.) ;

-on parle de valeur en comparant la satisfaction, l'intérêt, etc, avec le prix ou le coût (exemple: valeur d'usage, valeur d'estime, valeur marchande, valeur morale, valeur d'échange, etc.).

Sous section3: proposition de valeur

3.1 Conception de la proposition de valeur

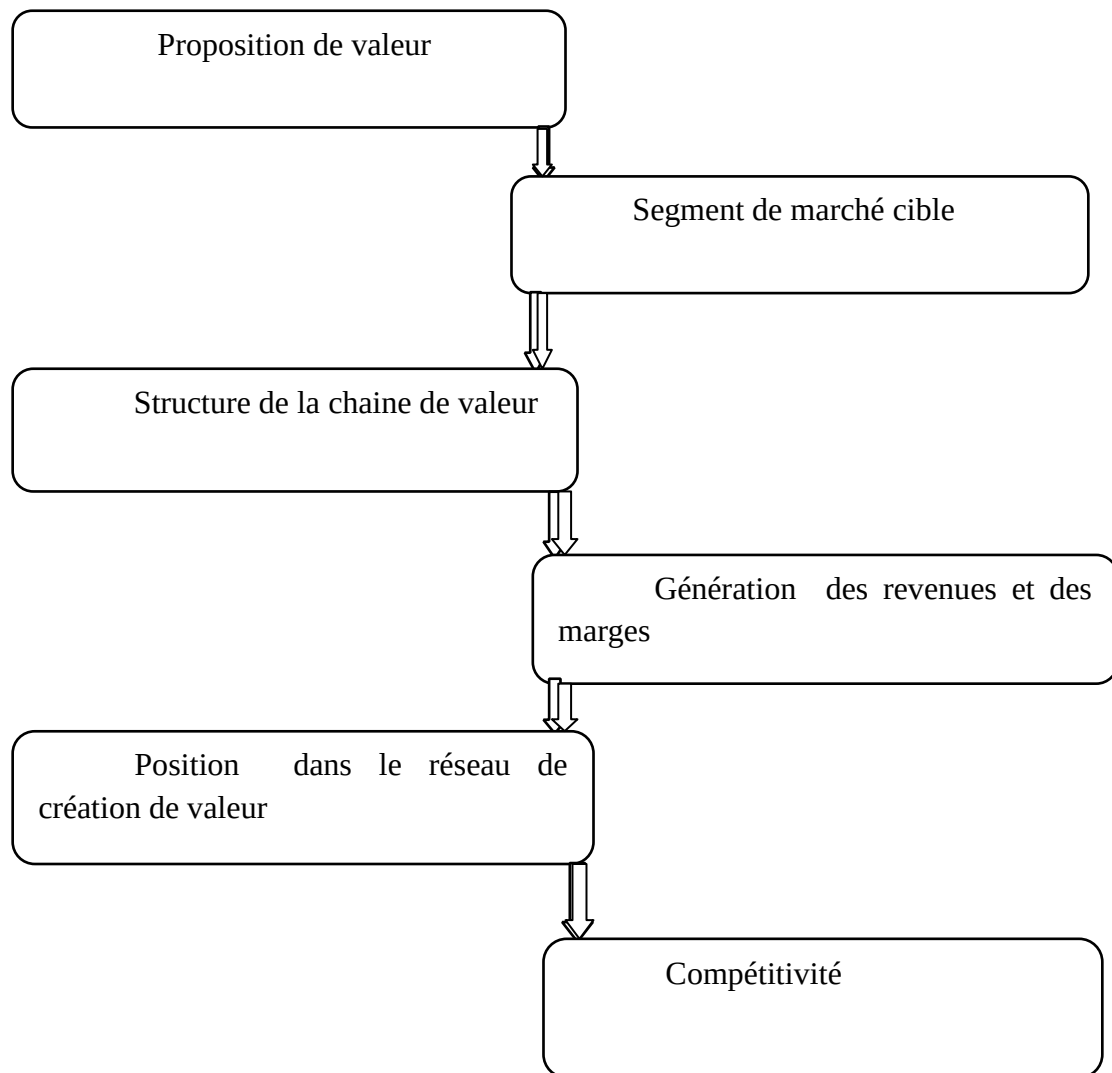
La création de valeur commence par une proposition de valeur solide. Cela dit, pour tenir sa promesse, l'entreprise se doit d'analyser le système de création, de proposition et de captation de valeur à savoir les activités liées à la promesse, les partenaires associés (fournisseurs et parties prenantes), le mode de délivrance de cette promesse et le genre de relation qu'elle doit avoir avec les clients. Cette analyse va permettre de réaliser cette promesse avec une valeur séduisante pour le client afin de capter en retour le maximum de marge.

Chesbrough et Rosenbloom⁹ ont proposé un processus de création de valeur qui consiste en l'étude de six composantes essentielles qui sont présentées dans le schéma suivant :

⁸Prix: voir norme NF-X 50-150.)

Chapitre 01 : La notion de la valeur dans une entreprise

Figure 1 : Les composantes essentielles de la création de valeur selon Chesbourg et Rosenbloom



Source : mémoire de fin d'étude « L'analyse de la chaîne de valeur et la création de l'avantage concurrentiel : Cas de la laiterie Draa Ben Khedda « Tassili » »

Ce schéma nous renseigne sur les composantes essentielles que l'entreprise doit analyser avant de proposer une valeur pour ses clients.

Dans un premier lieu, l'entreprise va analyser les besoins et les attentes des clients pour proposer une valeur qui leur convient le mieux, afin que ces derniers ressentent

⁹Chesbourg in MARION Alain et al, p90

Chapitre 01 : La notion de la valeur dans une entreprise

que leurs préoccupations sont prises en charge par l'entreprise. Ensuite, il convient pour l'entreprise de cibler le segment de marché qu'elle désire satisfaire vu qu'elle ne peut pas satisfaire tous les besoins existants sur le marché, celle-ci va se focaliser sur un segment particulier où la clientèle est plus sensible à cette valeur.

Par exemple, une société de géolocalisation des personnes a proposé d'appliquer sa technologie à la localisation des enfants et qui permettait à leurs parents de visualiser le lieu précis et à tout moment la position de leurs enfants et qui n'a pas marché à cause de question d'éthique et d'éducation, ce qui a entravé sa commercialisation. Cette société s'est tournée intelligemment vers un autre segment plus sensible à l'utilité de cette valeur qui est celui des personnes vulnérables, atteintes de l'Alzheimer. Une fois qu'elle a ciblé le segment de marché qu'elle va satisfaire, l'entreprise va choisir où elle va se positionner dans la filière et cherche quelles sont les activités qu'elle va intégrer pour construire la valeur via une chaîne d'activité inter-reliées. En d'autres termes, l'entreprise va chercher à repérer le gisement de valeur¹⁰ (zone de la filière dans laquelle les profits sont particulièrement élevés). Il s'agira après de présenter les flux de revenus et leurs origines, ainsi être capable de trouver des flux de revenus innovants.

Une étude réalisée par ABI Research estime que les revenus issus des applications mobiles dans le monde vont passer de 8,5 milliards de dollars à 46 milliards fin 2016, soit une progression par cinq. Cette croissance des achats des applications est justifiée par la vente des contenus supplémentaires au sein même d'une application. Ce mode de rémunération se développe largement maintenant par exemple dans l'édition de livres numériques. En 2012, ce mode de paiement a dépassé en chiffre d'affaires le paiement au téléchargement.

Au-delà du travail de l'entreprise, la création de valeur peut aussi émaner de ce qui est fait dans des offres complémentaires, ou d'effet de réseau issus des travaux d'une communauté de partie prenante.

¹⁰ JOHNSON Gerry, Stratégique, 7eme edition, Pearson Education, 2005, p167 American Biographical Institute

Chapitre 01 : La notion de la valeur dans une entreprise

3.2 Les types de valeur créés

3.2.1. La création de valeur : un impératif de performance¹¹

Associer le terme de création à celui de valeur sous-entend que la création de valeur ne va pas de soi. Créer de la valeur, c'est la faire varier dans le sens de la hausse. A contrario, détruire de la valeur est la faire baisser au cours du temps.¹ < La création de valeur économique est au cœur de L'activité des organisations et au centre de leur vocation, de leur raison d'être et de leur stratégie > (Savall' et Zardet, 1998).

La création de valeur est érigée en exigence de performance tant dans la littérature foisonnante sur ce thème que dans les discours des dirigeants des entreprises, en particulier dans la communication financière des grands groupes. Deux questions méritent d'être posées : **pourquoi créer de la valeur, et pour qui ?**

La création de valeur procure à l'entreprise des avantages compétitifs, un moyen de financer son développement et d'assurer sa pérennité.

Créer de la valeur certes, mais pour qui ?

3.2.2 POUR QUI CRÉER DE LA VALEUR¹²

3.2.2.1 Partenaires¹³:

Un partenaire peut être une entreprise, une organisation, une institution ou même une personne. Dans le contexte des affaires, un partenaire est généralement une entité externe avec laquelle une entreprise établit une relation de collaboration dans le but de créer de la valeur ajoutée, de partager des ressources, de combiner des compétences ou de réaliser des objectifs communs.

Le concept de valeur partenariale est proposé comme alternative à celui de valeur actionnariale (Charreaux et Desbrières, 1998). Cette conception de la valeur élargie aux différents shareholders à L'intérêt de mettre en évidence que la création de valeur ne résulte pas seulement de l'apport de capitaux par les actionnaires mais des efforts conjugués

¹¹ Cappelletti, L., & Khouatra, D. (2004). Concepts et mesure de la création de valeur organisationnelle. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 10(1), 127-146.

¹² Ibid

¹³ Ibid

Chapitre 01 : La notion de la valeur dans une entreprise

de tous les partenaires ou shareholders (créanciers, fournisseurs, salariés, sous-traitants, pouvoirs publics).

3.2.2.2 valeur clients¹⁴

Une conception ou image de la valeur conduit à faire rimer cette dernière avec clients. Il s'agit de valeur perçue par le client, laquelle dépend de la notion de qualité perçue.

Un bien ou un service est de qualité lorsqu'il répond aux besoins explicites du client. La qualité ne se limite pas aux attributs Intrinsèques au produit mais recouvre aussi les dimensions services offerts, prix, flexibilité...

L'objectif majeur de l'entreprise est à l'évidence d'offrir à ses clients des produits de qualité. Mais l'entreprise doit également maîtriser ses coûts afin de préserver sa marge bénéficiaire. Créer de la valeur revient alors à maximiser le rapport qualité/coûts. La valeur clients est une valeur relative puisqu'elle peut varier d'un client à l'autre, elle comporte deux dimensions : une valeur d'usage et une valeur de signe.

La notion d'usage est simple à comprendre : c'est la recherche d'une fonction, par exemple écrire. Ce qui va expliquer le choix d'un stylo par exemple par un client entre un stylo de marque Bic ou de marque Mont Blanc, c'est la valeur de signe source d'autres avantages tels que facilité d'écriture, taille, poids, esthétisme...

3.2.2.3 Concurrentielle ou stratégique¹⁵:

La valeur concurrentielle à trait aux relations de l'entreprise avec son environnement. La valeur créée résulte du choix et de la combinaison des activités en vue de créer un avantage concurrentiel (Hoarau et Teller, 2001). On peut inclure dans ce paradigme de la valeur concurrentielle des auteurs du management stratégique : Ansoff, Porter, Nakamura, Shrivastava...(Martinet et Reynaud, 2001).

Porter(1986) propose d'utiliser le concept de chaîne de valeur ou chaîne d'activités pour l'obtention d'un avantage compétitif Les activités principales (logistique interne, production, logistique externe, commercialisation-vente, services) et les activités de soutien (infrastructure de l'entreprise, gestion des ressources humaines, développement technologique, approvisionnements) consomment des ressources afin de dégager une marge

¹⁴ Cappelletti, L., & Khouatra, D. (2004). Concepts et mesure de la création de valeur organisationnelle. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 10(1), 127-146.

¹⁵ Ibid

Chapitre 01 : La notion de la valeur dans une entreprise

maximale. D'après Porter, une entreprise crée de la valeur grâce à ses compétences et à ses savoir-faire. Elle a donc intérêt à évaluer et surveiller chacun des maillons de la chaîne de valeur afin d'accroître ses avantages compétitifs ou d'en développer de nouveaux. Pour ce faire, des outils tels que L'ABC seul ou couplé à L'ABM, le reengineering, le tableau de bord prospectif (BalancedScorecard) et le benchmarking peuvent se révéler précieux.

3.2.2.4. la valeur organisationnelle¹⁶:

Elle conduit à l'examen des problèmes sous l'angle interne de la hiérarchie, de la coordination, de la motivation des acteurs, des capacités et processus d'apprentissage, de structure, de frontière, d'identité, voire de légitimité.

La capacité à créer de la valeur organisationnelle pour L'entreprise réside dans sa capacité à réduire ses coûts de fonctionnement. La valeur repose alors sur une compétence organisationnelle, c'est-à-dire une disposition à gérer et organiser (Van Loye, 1995). D'après la théorie des coûts de transaction (Coase, 1937 ; Williamson, 1975), l'entreprise doit chercher à minimiser ses coûts de transaction et ses coûts d'organisation. Ces coûts sont implicitement des coûts visibles, or une mauvaise qualité du fonctionnement et du management de L'entreprise génère des coûts cachés qui affectent la valeur organisationnelle. Cette qualité peut être appréciée par le calcul de coûts cachés qui existent mais qui ne sont pas détectés par le système d'information de l'entreprise (Savall, 1974, 1975, 1978). En outre, la gestion dynamique des savoirs, considérés comme des actifs stratégiques, est source de création de valeur organisationnelle.

¹⁶ Cappelletti, L., & Khouatra, D. (2004). Concepts et mesure de la création de valeur organisationnelle. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 10(1), 127-146.

Chapitre 01 : La notion de la valeur dans une entreprise

3.3 les leviers de la proposition de valeur¹⁷:

Trois types de leviers d'essence stratégique sont source de création ou proposition de valeur par l'entreprise : des leviers stratégiques au sens strict, des leviers financiers et des leviers de gouvernance d'une entreprise. (Caby et Hirigoyen, 1997).

Les décisions stratégiques ont un impact sur la création de valeur en donnant à l'entreprise un avantage concurrentiel (Porter, 1986 ; Rappaport, 1987), Au titre des leviers financiers permettant d'accroître la valeur actionnariale, on cite notamment les rachats d'actions en Bourse favorisés en France par la loi du 2 juillet 1998 et la gestion des risques des prix financiers (Caby et Hirigoyen, 1997). Il convient de noter que les coûts visibles et les coûts cachés constituent un levier de création de valeur ayant un caractère à la fois stratégique et financier. La réduction durable des coûts est un levier puissant pour créer de la valeur. Le choix d'une méthode de calcul des coûts (visibles) pertinente, par exemple la méthode ABC et ou la méthode du coût cible, peut s'inscrire dans ce que d'aucuns appellent la gestion stratégique des coûts (Shank et Govindarajan, 1995 ; Lardy et Pige, 2000). La réduction des coûts (visibles) sur l'ensemble de la chaîne de valeur peut permettre de créer de la valeur économique (ou financière). Dans cette optique, la valeur (économique) est adossée aux coûts (visibles) au point que certains proposent un pilotage par le couple valeur-coût (Lorino, 1996). En ce qui nous concerne, nous partons cette idée clé consistant à adosser la valeur aux coûts. Mais la valeur dont nous parlons est une valeur organisationnelle et les coûts.

3.4 L'importance de la proposition de valeur:

La proposition de valeur est d'une importance capitale pour les entreprises, offrant des avantages clés.

Tout d'abord, elle permet à une entreprise de se démarquer de la concurrence en proposant une proposition unique et attrayante pour les clients, créant ainsi un avantage concurrentiel

. Ensuite, elle est étroitement liée à la rentabilité et à la croissance de l'entreprise, en justifiant des prix plus élevés grâce à une valeur perçue accrue et en favorisant la satisfaction client et la fidélité. De plus, elle renforce la réputation et l'image de marque de l'entreprise,

¹⁷ Cappelletti, L., & Khouatra, D. (2004). Concepts et mesure de la création de valeur organisationnelle. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 10(1), 127-146. P134

Chapitre 01 : La notion de la valeur dans une entreprise

généralisant confiance, fiabilité et satisfaction chez les clients, ce qui attire de nouveaux clients et fidélise les clients existants.

Enfin, la proposition de valeur assure la durabilité à long terme de l'entreprise en générant des bénéfices solides, en répondant aux besoins des clients, en investissant dans le développement et en s'adaptant aux évolutions du marché. En plaçant la proposition de valeur au cœur de leur stratégie, les entreprises peuvent prospérer en répondant aux attentes des clients dans un environnement compétitif.

En conclusion, cette section met en évidence l'importance de la création de valeur dans l'environnement commercial d'aujourd'hui. En comprenant les différents types de valeur et en utilisant les leviers appropriés, les entreprises peuvent non seulement répondre aux attentes des clients, mais aussi se positionner favorablement sur le marché. La proposition de valeur devient ainsi un moteur essentiel de la croissance et du succès à long terme.

Section 02: système de valeur

La création de valeur implique la mise en relation de l'entreprise avec son environnement, le système de valeur se construit ainsi autour de l'entreprise. En effet, la chaîne de valeur d'une firme s'intègre dans un flux d'activités très large appelé système de valeur. Les fournisseurs ont des chaînes de valeur (valeur amont) qui créent et distribuent des moyens de production utilisés dans la chaîne de la firme. Les fournisseurs ne livrent pas uniquement un produit pour l'entreprise mais peuvent aussi influencer sur ses résultats de plusieurs manières. En outre, de nombreux produits transitent par la chaîne de valeur des circuits de distribution (valeur de distribution) avant de parvenir au client. Les circuits de distributions exercent des activités supplémentaires qui peuvent avoir des effets sur le client et influencer même sur les activités de la firme. Enfin le produit s'intègre dans la chaîne de valeur du client. La firme peut réduire les coûts ou améliorer la performance du client par l'influence de sa chaîne de valeur sur celle du client. De ce fait, la chaîne de valeur peut être interne et externe.

Sous section 01 : La chaîne de valeur

1 Définition de la chaîne de valeur

La chaîne de valeur peut se définir comme l'étude précise des activités de l'entreprise afin de mettre en évidence ses activités clés, c'est-à-dire celles qui ont un impact réel en

Chapitre 01 : La notion de la valeur dans une entreprise

termes de coût ou de qualité et qui lui donneront un avantage concurrentiel. Cette distinction permet de savoir où se placer et travailler son positionnement pour développer de la valeur ajoutée de l'entreprise, valeur nécessaire pour pérenniser l'entreprise. Michael Porter la définit comme étant un ensemble d'activités destinées à concevoir, fabriquer, commercialiser, distribuer et soutenir son produit en vue de créer de la valeur pour le client et de la marge pour les actionnaires¹⁸ (La chaîne de valeur est un concept développé par Michael Porter en 1986 dans son ouvrage « Avantage concurrentiel ».)

Nous avons deux types de chaînes de valeurs :

1.1 La chaîne de valeur interne:

La chaîne de valeur interne est celle existante à l'intérieur de la firme. Elle regroupe toutes les activités qu'accomplit l'entreprise dans le but de réaliser une offre, présentant une valeur marchande, afin de lui permettre de se rentabiliser¹⁹.

1.1.2 Utilité de la chaîne de valeur interne :

La chaîne de valeur interne est un outil d'analyse précieux pour les entreprises car elle permet de comprendre et d'optimiser les différentes activités internes qui contribuent à la création de valeur elle est utile à;

- prendre des décisions stratégiques en identifiant les domaines sur lesquels se concentrer, les investissements à réaliser et les avantages concurrentiels à renforcer.
- faciliter la gestion de la qualité, la détection des problèmes et l'amélioration de la performance globale de l'entreprise.
- aligner les activités de l'entreprise et d'améliorer la coordination entre les fonctions et les départements.
- différencier l'entreprise de ses concurrents en identifiant les activités où elle se démarque.

Il est indispensable de construire la chaîne de valeur externe à l'entreprise, qui met en avant le partage des activités entre cette entreprise et ses divers partenaires, en « amont » et en « aval » de sa filière.

¹⁸ M. Porter, 'L'avantage concurrentiel, Dunod, 1999 p52)

¹⁹ Garibaldi, G. (2007). *Analyse stratégique*. Editions Eyrolles

1.2 La chaîne de valeur externe :

La chaîne de valeur externe est une analyse de la « filière » dans laquelle on fait ressortir les acteurs ayant une influence incontournable sur l'ensemble de la filière et participant à la création de l'avantage concurrentiel. En d'autres termes, c'est un regroupement et une mise en relation de l'entreprise avec toute partie extérieure pouvant influencer les décisions de l'entreprise et contribuant au fonctionnement de celle-ci.

1.2.1. Utilité de la chaîne de valeur externe

cette chaîne est utile à:

1. Compréhension des relations avec les partenaires externes; voir la répartition actuelle des activités entre l'entreprise, ses fournisseurs, les distributeurs et les clients et d'en comparer les coûts par rapport aux avantages retirés ;
2. Renforcement de la proposition de valeur; imaginer d'autres formes de répartition des activités ou des tâches et d'estimer ce que cela peut changer notamment en ce qui concerne les rapports de force entre les acteurs ; et même envisager de baisser le prix de vente au client final ou de cession au distributeur contre un transfert de charge ou d'activité.
3. détecter les éventualités possibles et existantes de diminution des coûts par une meilleure coordination entre l'entreprise et ses fournisseurs ou ses distributeurs, et même envisager ce que pourrait apporter une baisse du prix de vente contre un transfert de certaines activités,

sous section 02 : les acteurs principaux de la chaîne de valeur²⁰

La chaîne de valeur regroupe de nombreux acteurs associés à de multiples entreprises .ces acteurs peuvent être internes comme externe

²⁰ Réalisé par nos propres recherches dans l'entreprise (plus d'information de chatgpt)

Chapitre 01 : La notion de la valeur dans une entreprise

2-1 les fournisseurs et les acheteurs de la matière première

2.1.1 Les fournisseurs

Les fournisseurs de matières premières jouent un rôle essentiel dans la chaîne de valeur, car ce sont eux qui fournissent les matières premières nécessaires à la production d'un produit. Ils peuvent être des agriculteurs, des mineurs, des fabricants de composants ou d'autres types de fournisseurs spécialisés.

La qualité des matières premières fournies par les fournisseurs est d'une importance capitale, car elle peut avoir un impact direct sur la qualité finale du produit. Les entreprises s'efforcent donc de sélectionner des fournisseurs fiables et de maintenir des relations solides avec eux.

Les fournisseurs de matières premières sont souvent soumis à des contraintes spécifiques, telles que la disponibilité, la saisonnalité, les conditions météorologiques ou les réglementations environnementales. Les entreprises doivent prendre en compte ces facteurs lors de la planification de leurs approvisionnements et de leurs opérations.

Dans certains cas, les fournisseurs de matières premières peuvent également jouer un rôle actif dans l'innovation et le développement de produits. Ils peuvent partager leur expertise et leurs connaissances sur les nouvelles tendances, les avancées technologiques ou les pratiques durables. Cette collaboration étroite entre les fournisseurs et les entreprises peut stimuler l'innovation et renforcer la compétitivité sur le marché.

Par ailleurs, il est de plus en plus courant pour les entreprises de prendre en compte les considérations éthiques et durables dans leurs chaînes d'approvisionnement. Cela signifie qu'elles cherchent à s'approvisionner auprès de fournisseurs respectant des normes sociales et environnementales élevées. Les fournisseurs responsables qui adoptent des pratiques durables peuvent contribuer à renforcer l'image de marque et la réputation des entreprises qui travaillent avec eux.

En somme, les fournisseurs de matières premières jouent un rôle crucial dans la chaîne de valeur en fournissant les matériaux nécessaires à la production. Le choix de fournisseurs fiables et de qualité, ainsi que la collaboration étroite avec eux, peuvent contribuer à garantir la qualité des produits, stimuler l'innovation et répondre aux exigences éthiques et durables.

Chapitre 01 : La notion de la valeur dans une entreprise

2.1.2. Les acheteurs

Les acheteurs de matières premières sont les acteurs clés dans la chaîne de valeur, car ce sont eux qui sont chargés de l'acquisition des matières premières nécessaires à la production d'un produit. Les acheteurs peuvent être des entreprises, des organisations ou même des individus, selon le contexte et l'industrie spécifique.

Le rôle des acheteurs de matières premières est de rechercher, sélectionner et négocier avec les fournisseurs de matières premières afin d'obtenir les meilleures conditions d'approvisionnement. Ils doivent prendre en compte plusieurs facteurs lors de leurs décisions d'achat, tels que la qualité des matières premières, le coût, la disponibilité, les délais de livraison et la capacité des fournisseurs à répondre aux exigences spécifiques de l'entreprise.

Les acheteurs de matières premières doivent également évaluer les risques liés à l'approvisionnement, tels que les fluctuations des prix, les pénuries potentielles, les problèmes de qualité ou les contraintes réglementaires. Ils doivent être proactifs dans la gestion de ces risques afin d'assurer un approvisionnement stable et fiable des matières premières.

Dans certains cas, les acheteurs de matières premières peuvent être impliqués dans la recherche et l'identification de nouveaux fournisseurs potentiels, en explorant des marchés internationaux ou en diversifiant la base de fournisseurs. Ils peuvent également évaluer les performances des fournisseurs existants, en tenant compte de critères tels que la qualité, la fiabilité, le respect des délais et la conformité aux normes sociales et environnementales.

Les acheteurs de matières premières jouent un rôle crucial dans la gestion des coûts et de la rentabilité de l'entreprise. Ils sont responsables de la négociation des prix et des conditions d'achat, en cherchant à obtenir les meilleures offres possibles. Cela peut inclure des stratégies d'achat en vrac, des contrats à long terme ou des partenariats privilégiés avec les fournisseurs.

Enfin, les acheteurs de matières premières doivent être attentifs aux tendances du marché et aux évolutions de l'industrie. Ils doivent rester informés des nouvelles technologies, des réglementations en évolution, des changements dans la demande des consommateurs et des facteurs économiques qui peuvent influencer l'approvisionnement en matières premières.

Chapitre 01 : La notion de la valeur dans une entreprise

En résumé, les acheteurs de matières premières jouent un rôle crucial dans la chaîne de valeur en assurant l'approvisionnement adéquat en matières premières nécessaires à la production. Leur capacité à rechercher et à sélectionner les bons fournisseurs, à négocier des conditions avantageuses et à gérer les risques liés à l'approvisionnement contribue directement à la réussite et à la compétitivité de l'entreprise.

2-2 Les producteurs

Les producteurs occupent une place centrale dans la chaîne de valeur, car ce sont eux qui transforment les matières premières en produits finis. Ils sont responsables de la fabrication, de l'assemblage, de la production ou de la prestation des biens ou des services qui répondent aux besoins des clients.

Les producteurs jouent un rôle crucial dans la création de valeur, car c'est à travers leur activité de production qu'ils ajoutent des caractéristiques, des fonctionnalités et une qualité aux produits. Leur objectif est de produire des biens ou des services conformes aux spécifications, répondant aux normes de qualité et satisfaisant les attentes des clients. Ils mettent en œuvre des processus de production efficaces pour optimiser les ressources disponibles, réduire les coûts de production et augmenter la productivité. Ils peuvent utiliser des technologies avancées, des équipements spécialisés, des techniques de fabrication innovantes et des pratiques d'amélioration continue pour optimiser leurs opérations.

La gestion de la production implique également la planification de la capacité de production, la gestion des stocks, la coordination des flux de travail, la supervision des opérations et le contrôle de la qualité. Les producteurs sont responsables de s'assurer que les produits finis répondent aux exigences de qualité et de conformité, en effectuant des tests et des inspections tout au long du processus de production.

Les producteurs peuvent également jouer un rôle dans l'innovation et le développement de nouveaux produits. Ils peuvent collaborer avec d'autres parties prenantes, tels que les concepteurs, les ingénieurs, les chercheurs et les clients, pour améliorer les produits existants, développer de nouvelles fonctionnalités ou créer des produits entièrement nouveaux.

La durabilité et la responsabilité sociale des producteurs sont également de plus en plus importantes. Ils sont encouragés à adopter des pratiques de production respectueuses de

Chapitre 01 : La notion de la valeur dans une entreprise

l'environnement, à réduire les déchets, à optimiser l'utilisation des ressources et à promouvoir des conditions de travail équitables et sécurisées.

En somme, les producteurs sont des acteurs clés de la chaîne de valeur, responsables de la transformation des matières premières en produits finis. Leur rôle consiste à ajouter de la valeur par le biais de la fabrication, de l'assemblage ou de la prestation de biens et services de qualité répondant aux besoins des clients. Les producteurs utilisent des processus de production efficaces, la gestion de la qualité et l'innovation pour atteindre ces objectifs et contribuer au succès global de l'entreprise.

2-3 Les vendeurs

Les vendeurs, également appelés distributeurs ou revendeurs, jouent un rôle crucial dans la chaîne de valeur en facilitant la distribution et la vente des produits aux clients finaux. Ils agissent en tant qu'intermédiaires entre les producteurs et les consommateurs, assurant la mise à disposition des produits sur le marché et leur commercialisation.

Les vendeurs peuvent être des détaillants, des grossistes, des agents commerciaux, des distributeurs en ligne ou d'autres canaux de distribution. Leur principale responsabilité est de promouvoir, vendre et livrer les produits aux clients, en veillant à ce que les produits soient accessibles, disponibles et visibles pour les consommateurs. Ils jouent un rôle essentiel dans le marketing et la communication des produits. Ils mettent en place des stratégies de vente et de promotion pour attirer l'attention des consommateurs, créer de la demande et inciter à l'achat. Cela peut inclure des activités telles que la publicité, les promotions, les événements de vente, les démonstrations de produits et les programmes de fidélisation.

Ils sont également responsables de la gestion des points de vente physiques ou en ligne. Ils s'assurent que les produits sont correctement exposés, étiquetés et mis en valeur dans les magasins ou sur les plateformes de vente en ligne. Ils veillent à ce que les stocks soient suffisants pour répondre à la demande, gèrent les commandes et les livraisons, et assurent un service clientèle de qualité. Ils entretiennent des relations étroites avec les clients, les aidant à faire des choix éclairés et à répondre à leurs besoins spécifiques. Ils fournissent des informations sur les caractéristiques des produits, les avantages, les utilisations et les prix. Ils peuvent également offrir des services après-vente tels que l'assistance technique, les réparations, les retours et les remboursements.

Chapitre 01 : La notion de la valeur dans une entreprise

Dans certains cas, les vendeurs peuvent également jouer un rôle dans la collecte de données sur les clients, en recueillant des informations sur leurs préférences, leurs habitudes d'achat et leurs commentaires. Ces données peuvent être utilisées pour adapter les offres, améliorer les produits et les services, et personnaliser l'expérience client.

En résumé, les vendeurs sont des acteurs clés de la chaîne de valeur, responsables de la distribution et de la vente des produits aux clients finaux. Leur rôle consiste à promouvoir les produits, à faciliter leur accessibilité, à gérer les points de vente, à fournir un service clientèle de qualité et à favoriser la relation entre les producteurs et les consommateurs. Grâce à leur expertise en vente et en marketing, ils contribuent à la réussite commerciale des produits et à la satisfaction des clients.

Compte tenu de la diversité de chacun de ces types d'acteurs, de leurs intérêts d'objectifs, l'une des missions principales de la fonction logistique est de mettre en cohérence la vision de chacun et de définir un système de pilotage permettant de répondre aux objectifs de gestion de la chaîne de valeur. Par exemple, un responsable de production n'aura peut-être pas la même vision qu'un responsable marketing sur les volumes optimaux de lancement de séries.

De même, les collaborations entre producteurs et distributeurs font souvent l'objet d'âpres négociations en raison d'intérêts divergents. Cela conduit à la mise en œuvre de contrats permettant de « cadrer » les engagements réciproques et définissant les conditions de livraison, stockages, délais, pénalités de retard, etc. Dans tous les cas il s'agit de sensibiliser des acteurs, rattachés aux fonctions achats, marketing, production, distribution, ayant donc des problématiques fonctionnelles spécifiques, & l'enjeu d'un pilotage transversal de la chaîne de valeur. Par ailleurs, L'importance du pilotage logistique a modifié les relations au sein du système économique avec la montée en puissance de nouveaux acteurs spécialistes de la logistique, les prestataires de services logistiques permet à de très nombreuses organisations de se centrer sur leur cœur de métier.

Chapitre 01 : La notion de la valeur dans une entreprise

Sous section 03 implication de la chaîne de valeur²¹

3.1 Importance de la chaîne de valeur :

La chaîne de valeur joue un rôle important dans l'organisation de l'entreprise, car la division de l'entreprise en deux ensembles d'activités créatrices de valeur et de soutien facilite l'identification des forces et des faiblesses au sein de chaque activité. Il est donc nécessaire de souligner l'importance de l'alignement de la chaîne de valeur avec la structure de l'organisation qui regroupe certaines activités indépendantes au sein de l'organisation, telles que le marketing et la production. Cette consolidation des activités similaires ou connexes peut être exploitée collectivement dans le même intérêt, tout en divisant les intérêts en un ensemble d'activités différentes. La chaîne de valeur fournit une méthode systématique pour diviser l'entreprise en activités qu'elle effectue, et elle relie la chaîne de valeur à l'infrastructure de l'entreprise ainsi qu'à ses liens internes et à ses liens avec les fournisseurs et les canaux de distribution. L'organisation est capable d'identifier les unités les plus coordonnées avec les éléments de l'avantage concurrentiel, et la synchronisation de la chaîne de valeur avec l'infrastructure renforce la capacité de l'entreprise à obtenir et à maintenir un avantage concurrentiel.

3.2. Objectifs de la chaîne de valeur :

Il existe plusieurs objectifs pour la chaîne de valeur, notamment :

- La production de quantités de marchandises ou la prestation de services grâce à l'intégration des activités au sein de l'organisation et en collaboration avec les parties prenantes externes.

- La focalisation sur l'augmentation de l'intérêt de toutes les parties prenantes en gérant et en reliant les activités de la chaîne globale, des fournisseurs de matières premières aux utilisateurs finaux.

- le travail au sein de la chaîne de valeur globale des marchandises permet de développer des chaînes de valeur compétitives qui permettent d'obtenir des résultats positifs en maximisant la valeur des organisations conjointes au sein de la chaîne de valeur globale.

²¹Traduit dans le mémoire arabe : Le rôle de la chaîne de valeur selon Porter dans la mise en évidence de l'avantage concurrentiel de l'entreprise (Étude de cas sur Pizza Méga La dans la wilaya de Constantine). P32-34

Chapitre 01 : La notion de la valeur dans une entreprise

-Élaborer un plan de travail commun avec les fournisseurs et les clients facilite la prise de décisions visant à réaliser les activités qui conduisent à la production de produits répondant aux besoins des consommateurs, tout en identifiant les parties prenantes avec lesquelles une collaboration continue sera établie en organisant des opérations efficaces et en utilisant les technologies de l'information pour soutenir les relations entre les parties prenantes interconnectées au sein de la chaîne de valeur globale. (Daird murphy the power of direct marketing the economist vol 350 1990-1999)

Section 03: la gestion de la chaîne de valeur

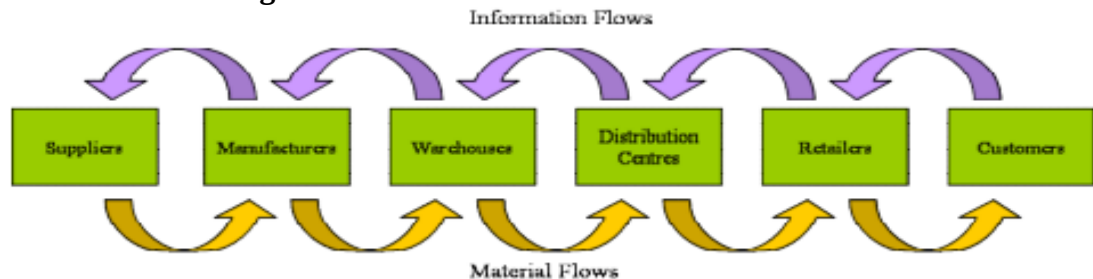
Le concept de la chaîne de valeur a été développé par Michael Porter, un éminent professeur de stratégie d'entreprise, pour analyser les activités internes d'une entreprise et comprendre comment elles créent de la valeur pour les clients. La chaîne de

Chapitre 01 : La notion de la valeur dans une entreprise

valeur se compose de différentes activités qui sont effectuées pour concevoir, produire, commercialiser, livrer et soutenir les produits ou services d'une entreprise

Comme le montre la figure 1.1, les flux de matériaux traversent la chaîne valeur des fournisseurs aux clients, tandis que les flux d'informations liés aux commandes et aux demandes se font dans une direction opposée. Dans le marché actuel hautement concurrentiel et complexe, une entreprise disposant d'une chaîne de valeur plus efficace et plus efficiente peut avoir un avantage concurrentiel par rapport à ses concurrents. Ainsi, la GCV, en tant que source d'avantage concurrentiel (Mentzer, 2004), est devenue un grand défi pour les entreprises de différents secteurs industriels.

Figure 2: structure de la chaîne de valeur



Source : supply chain management for the process industry

Sous section 01 : cadre théorique sur la GCV

1. Introduction à la GCV²²

Les concepts fondamentaux de la CV peuvent être retrouvés aux recherches sur les canaux de distribution (Bucklin, 1966) et à la recherche sur l'intégration des systèmes (Option, 1960 ; Forrester, 1969) dans les années 1960. Le terme "gestion de la chaîne de valeur", qui va au-delà du concept de "logistique" (Cooper et al., 1997), est apparu pour la première fois dans la littérature dans les années 1980 (Keith et Weber, 1982 ; Houlihan, 1985 ; Jones et Riley, 1985) et a suscité un intérêt croissant tant dans l'industrie que dans le milieu universitaire depuis les années 1990. À ce jour, il n'existe toujours pas de définition cohérente de la GCV. La définition officielle donnée par le Conseil des professionnels de la gestion de la chaîne de valeur (Vitasek, 2010) est la suivante :

²² Traduit de la revue SUPPLY CHAIN MANAGEMENT FOR THE PROCESS INDUSTRY page15-18

Chapitre 01 : La notion de la valeur dans une entreprise

"La gestion de la chaîne de valeur englobe la planification et la gestion de toutes les activités liées à l'approvisionnement, à l'achat, à la transformation et à toutes les activités de gestion logistique. Il comprend également la coordination et la collaboration avec les partenaires de la chaîne, qui peuvent être des fournisseurs, des intermédiaires, des prestataires de services tiers et des clients. En essence, la GCV intègre la gestion de l'offre et de la demande au sein des entreprises et entre elles. C'est une fonction d'intégration ayant pour principale responsabilité de relier les principales fonctions commerciales et les processus commerciaux au sein des entreprises et entre elles, en créant un modèle commercial cohérent et performant. Elle englobe toute la gestion logistique mentionnée ci-dessus, ainsi que les opérations de fabrication, et elle favorise la coordination des processus et des activités avec les fonctions de marketing, de vente, de conception de produits, de finance et de technologie de l'information."

Dans le dictionnaire APICS (Cox et Blackstone, 2005), la GCV est décrite comme "la conception, la planification, l'exécution, le contrôle et le suivi des activités de la chaîne de valeur dans le but de créer une valeur nette, de construire une infrastructure concurrentielle, d'exploiter la logistique mondiale, de synchroniser l'approvisionnement avec la demande et de mesurer les performances à l'échelle mondiale."

Il existe d'autres définitions similaires qui sont couramment acceptées. Par exemple, Simchi-Levi et al. (2003) considèrent la GCV comme étant "un ensemble d'approches utilisées pour intégrer efficacement les fournisseurs, les fabricants, les entrepôts et les magasins, de manière à produire et distribuer des marchandises aux quantités, aux emplacements et aux moments appropriés, afin de minimiser les coûts globaux du système tout en satisfaisant les exigences de niveau de service."

Christopher (2005) a défini la GCV comme "la gestion des relations amont et aval avec les fournisseurs et les clients afin de fournir une valeur client supérieure à moindre coût pour l'ensemble de la chaîne de Valeur."

Dans la définition de Stadtler (2008), la GCV est "la tâche d'intégrer les unités organisationnelles le long d'une chaîne de valeur et de coordonner les flux de matériaux,

Chapitre 01 : La notion de la valeur dans une entreprise

d'informations et financiers afin de répondre aux demandes des clients (finaux) dans le but d'améliorer la compétitivité de l'ensemble de la chaîne de valeur."

Sous section 02 : Contenu de la chaîne de la gestion de la chaîne de valeur²³:

un concept qui se réfère à la coordination et à l'optimisation des différentes activités et acteurs impliqués dans la création et la livraison de valeur au sein de la chaîne de valeur d'une entreprise

2.1 Éléments clés de la GCV

D'après les définitions précédentes, la GCV comprend de nombreux problèmes liés aux différentes étapes de la CV. Les six éléments clés de la GCV (Cappello et al., 2006) et la coordination et l'intégration entre eux ont fait l'objet de nombreuses recherches :

- Gestion du niveau de service, comprenant la segmentation des clients (Chen, 2001), la gestion du niveau de service (Boyaci, 1998 ; Yoo et al., 2009), etc. ;

- Gestion des commandes et de la demande, comprenant la planification et la prévision de la demande de vente (Aviv, 2001 ; Liang et Huang, 2006), la gestion des stocks (Lee et Billington, 1992 ; Cachon et Fisher, 2000 ; Minner, 2003), la saisie et l'exécution des commandes (Akhil et Sharman, 1992 ; Lin et Shaw, 1998 ; Chan et al., 2006), etc. ;

- Gestion de la production, comprenant la configuration/rationalisation du réseau (Pyke et Cohen, 1994 ; Tuma, 1998), la planification et l'ordonnancement de la production (Shapiro, 1993 ; Shah, 1998 ; Kallrath, 2002b ; Kreipl et Pinedo, 2004 ; Maravelias et Sung, 2009), l'exécution de la production (Dickersbach, 2009), etc. ;

- Gestion de l'approvisionnement, comprenant la planification des achats (Kingsman, 1986 ; Bonser et Wu, 2001), la gestion de la performance des fournisseurs (Verma et Pullman, 1998 ; Prahinski et Benton, 2004), etc. ;

Gestion de la distribution, comprenant la configuration/rationalisation du réseau (Chopra, 2003 ; Jayaraman et Rose, 2003 ; Amiri, 2006), la gestion des entrepôts (Landers et al., 2000 ; Frazelle, 2003), le transport (Morash et Clinton, 1997 ; Wilson, 2007), etc. ;

²³ Traduit de la revue SUPPLY CHAIN MANAGEMENT
FOR THE PROCESS INDUSTRY page 18-19

Chapitre 01 : La notion de la valeur dans une entreprise

- Planification et exécution intégrées de la CV (Chandra et Fisher, 1994 ; Thomas et Griffin, 1996 ; Erenguc et al., 1999 ; Frohlich et Westbrook, 2001 ; Gunasekaran et Ngai, 2004 ; Power, 2005 ; Arshinder et al., 2008), qui est rendue possible par les processus de la SCM, les systèmes informatiques, l'organisation et la mesure des performances.

2.2 Niveaux hiérarchiques de la gestion de la Chaîne Valeur

Les activités de la GCV peuvent être classées en trois niveaux hiérarchiques (Simchi-Levi et al., 2003) : le niveau stratégique, le niveau tactique et le niveau opérationnel, avec des horizons temporels allant de plusieurs années à quelques heures.

-La gestion au niveau stratégique implique la prise de décisions à long terme pour la chaîne de valeur, qui détermine l'objectif de la CV et prépare les ressources pour atteindre cet objectif (Shapiro, 2004), telles que la conception du réseau de la CV (Tsiakis et al., 2001 ; Santoso et al., 2005 ; Georgiadis et al., 2011), les emplacements des installations (Owen et Daskin, 1998 ; Snyder, 2006 ; Tsiakis et Papageorgiou, 2008), etc. Les décisions prises à ce niveau ont un impact significatif sur la CV et durent généralement plusieurs années, voire plusieurs dizaines d'années.

-La gestion au niveau tactique concerne les décisions à moyen terme sur la manière de procéder dans la CV afin d'assurer une utilisation efficace et efficiente des ressources découlant des décisions prises au niveau stratégique. Les décisions typiques au niveau tactique, qui sont mises à jour de quelques semaines à quelques années, comprennent la planification de la production et de la distribution (Timpe et Kallrath, 2000 ; Lee et Kim, 2002 ; Park, 2005 ; Mula et al., 2006 ; Selim et al., 2008), les politiques d'inventaire (Gupta et al., 2000 ; Disney et Towill, 2003), etc.

-Au niveau opérationnel, des décisions à court terme et de haute précision sont prises pour mettre en œuvre les opérations et les tâches afin d'atteindre l'objectif fixé au niveau tactique. Les décisions au niveau opérationnel, telles que la planification de la production et du transport (Cetinkaya et Lee, 2000 ; Hall et Potts, 2003 ; Higgins et al., 2006), sont généralement mises à jour quotidiennement ou hebdomadairement.

Chapitre 01 : La notion de la valeur dans une entreprise

Sous section 03: Les exigences pour le succès de la gestion de la chaîne de valeur²⁴

La chaîne de valeur n'est pas un objectif en soi, mais un moyen d'atteindre un objectif plus grand, qui est de réaliser et de développer l'avantage compétitif de la zone d'une manière qui renforce sa position sur le marché et assure son succès à long terme. Ce moyen est efficace dans un marché concurrentiel lorsqu'il respecte les réglementations de contrôle de la qualité du produit à toutes les étapes de la chaîne de valeur, en plus de réaliser tous les objectifs au coût le plus bas possible grâce à la définition d'un coût cible pour atteindre le plus grand passage dans la détermination du prix. Ces deux éléments ne doivent pas être seulement des objectifs d'évaluation des résultats de la chaîne de valeur, mais doivent être transformés en une activité continue et un accompagnement des étapes de la chaîne de valeur pour réduire le gaspillage des ressources disponibles en raison de la mauvaise qualité ou de l'augmentation des prix résultant de coûts élevés, ce qui peut entraîner la perte d'aspects importants de l'avantage de la zone. La réalité des activités de la zone, en termes de leur relation avec la création de valeur dans le produit ou le service, indique la possibilité de les diviser en trois sections :

3.3.1. L'attention portée aux activités classées comme une valeur directe :

Ce sont les activités de base de la chaîne de valeur liées à l'utilisation des ressources de la zone disponibles pour l'achat de matières premières, leur transformation en produits finis, leur distribution aux clients, ainsi que les services après-vente. L'achat de matières premières est une activité essentielle dans la chaîne de valeur en raison de son impact direct sur la valeur compétitive réalisée à toutes les étapes de la chaîne. Quant aux services après-vente tels que les garanties, la maintenance, les réparations, etc., ils sont classés parmi les activités bien qu'ils ne contribuent pas directement à la création de valeur du produit livré au client avec ses spécifications finales approuvées après inspection, et que les garanties et les services après-vente ne signifient pas que le produit aura une valeur ajoutée après les services ultérieurs à la vente. La zone, en offrant une garantie de ses produits pendant un an après la vente, témoigne de sa grande confiance dans le fait que ses produits ne seront pas défectueux au cours de l'année et que la probabilité de panne est très limitée, ne dépassant pas 1% dans les grandes entreprises, bien que le pourcentage soit par exemple de 5% pour une allocation

²⁴ Traduit du mémoire arabe : Le rôle de la chaîne de valeur selon Porter dans la mise en évidence de l'avantage concurrentiel de l'entreprise (Étude de cas sur Pizza Méga La dans la wilaya de Constantine).

Chapitre 01 : La notion de la valeur dans une entreprise

spécifique. Ainsi, les services après-vente ne doivent pas être considérés comme des services distincts des activités de base de la chaîne de valeur. En ce qui concerne le produit, il s'agit des activités qui ajoutent de la valeur, et non Les services directs fournis aux activités de base de la chaîne de valeur. Pour le produit, il s'agit d'activités qui ajoutent de la valeur, mais après l'activité de maintenance de la valeur, qui est similaire aux activités de service après-vente. Ces activités, selon leur pertinence avec le sujet de recherche, peuvent générer une valeur directe distincte grâce à leur ingénierie scientifique, à l'utilisation de technologies avancées et à une main-d'œuvre efficace. Elles fonctionnent donc de manière efficace, efficiente et économique. Parfois, cependant, elles ne peuvent pas ajouter une valeur distincte en raison de problèmes dans leur ingénierie des opérations, l'efficacité des technologies utilisées, l'efficacité des travailleurs et d'autres raisons, ce qui les fait fonctionner avec une efficacité et une efficacité faibles ou acceptables qui peuvent être améliorées à des niveaux supérieurs.

3.3.2. L'attention portée aux activités essentielles qui ajoutent de la valeur :

Il s'agit des activités de soutien aux activités qui ajoutent de la valeur et qui ne parviennent pas à réaliser cette valeur de manière efficiente sans elles. Ces activités sont liées à l'aspect d'investissement du processus de production et aux fonctions clés de l'organisation, telles que les finances, les ressources humaines, la comptabilité, les stocks, la maintenance, etc., ainsi qu'à l'ensemble des activités qui accompagnent le processus de production. Ces activités jouent un rôle essentiel dans la création de valeur et sont indispensables. Elles jouent également un rôle important dans la formation et le développement de l'avantage concurrentiel de l'organisation. Ces activités peuvent prendre la forme de fonctions et d'activités opérationnelles à court terme, récurrentes, antérieures ou parfois postérieures aux activités principales qui ajoutent de la valeur. Elles peuvent également être des opérations d'investissement liées aux éléments du processus de production, qu'elles soient préalables à la chaîne de valeur, telles que l'infrastructure, ou qu'elles l'accompagnent, telles que la gestion des ressources humaines, la recherche et le développement, etc. Comme leurs prédécesseurs qui ajoutent de la valeur, ces activités peuvent jouer leur rôle de manière efficiente, efficace et économique, de manière à contribuer à la création d'un produit ou d'un service présentant un avantage concurrentiel en termes de spécifications et de prix, en respectant les règles de contrôle des opérations de production et des coûts. Parfois, cependant, elles peuvent ne pas fonctionner avec l'efficacité, l'efficience et l'économie nécessaires pour atteindre les objectifs souhaités.

Chapitre 01 : La notion de la valeur dans une entreprise

3.3.3. Néglier les activités qui n'ajoutent pas de valeur :

Ces tâches sont des missions confiées par la haute direction pour accomplir des travaux qui, dans les meilleures conditions, sont considérés comme ajoutant de la valeur ou étant nécessaires à leur inclusion matérielle ou mentale. Cependant, en réalité, ce n'est pas le cas. Si elles ne conduisent pas à une réduction de la valeur ajoutée, elles entraîneront une réduction de son rendement net et, par conséquent, nuiront à l'avantage concurrentiel de l'organisation. Parmi les exemples de telles tâches figurent les travaux effectués par le personnel non productif et les opérations supplémentaires sur le produit, celles qui ne sont pas considérées comme essentielles pour accomplir la valeur de base ou stimulante pour le produit, elles entraînent ainsi une complexité de la productivité et des fonctions administratives.

Dans ce chapitre on a pu voir trois différents aspects la valeur, la chaîne de valeur et la gestion de chaîne de valeur qui sont connectés entre eux.

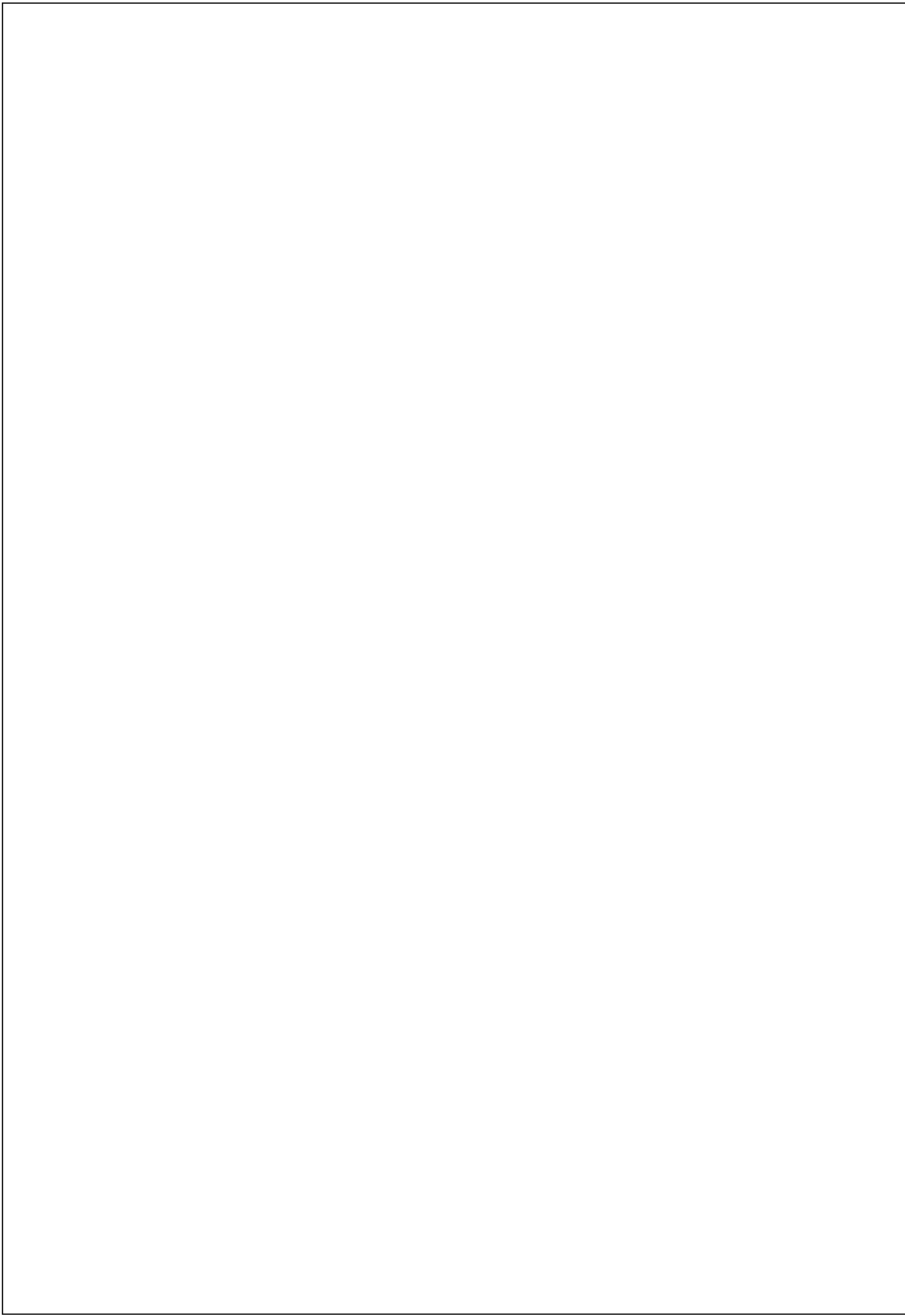
Nous avons commencé par la section 01, où nous avons exploré la notion de valeur, qui revêt une importance cruciale pour toute entreprise. La valeur peut être définie comme la perception positive qu'ont les parties prenantes de ce qu'elles reçoivent en échange de leur investissement, qu'il s'agisse de temps, d'argent ou d'autres ressources. Cette perception de

Chapitre 01 : La notion de la valeur dans une entreprise

valeur peut varier en fonction des acteurs impliqués, tels que les clients, les actionnaires, les employés et la société dans son ensemble. Nous avons également abordé le concept de proposition de valeur, qui englobe tous les avantages tangibles et intangibles que l'entreprise offre à ses clients pour résoudre leurs problèmes, satisfaire leurs besoins et répondre à leurs attentes. L'objectif de la proposition de valeur est de permettre à l'entreprise de se démarquer de ses concurrents en offrant une offre unique et attrayante. Ensuite, dans la section 02 nous avons plongé dans le concept de la chaîne de valeur qui nous offre une vision globale sur les activités de l'entreprise et permet de comprendre et d'optimiser les activités qui contribuent à la création de valeur. Elle englobe à la fois les activités internes de l'entreprise et les interactions avec ses partenaires externes. En décomposant les processus en différentes étapes et en identifiant les sources de coûts et de valeur ajoutée, la chaîne de valeur offre une vision holistique des opérations et des opportunités d'amélioration.

Et on a terminé par le concept de la gestion de la chaîne de valeur dans la section 03 qui fait référence à l'ensemble des activités, des processus et des décisions visant à coordonner et à optimiser les flux de produits, d'informations et de ressources tout au long de la chaîne de valeur d'une entreprise, de la fourniture des matières premières à la livraison des produits finis aux clients.

En conclusion, la valeur, la chaîne de valeur et la gestion de la chaîne de valeur sont des concepts clés pour les entreprises qui cherchent à réussir dans un environnement commercial exigeant. Ce chapitre nous a guidé dans la compréhension approfondie de ces concepts dans le chapitre suivant on va voir comment les appliquer de manière stratégique pour obtenir un avantage compétitif et répondre aux besoins changeants des clients.



Chapitre 02 : méthodologie d'analyse de la chaîne de valeur

Chapitre 02: méthodologie d'analyse de la chaîne de valeur

Dans l'économie concurrentielle actuelle, les entreprises doivent impérativement saisir les éléments de leur chaîne de valeur. Cette dernière englobe toutes les phases, de l'approvisionnement en matières premières à la distribution, impliquées dans la création, la production et la livraison des produits ou services

L'analyse de la chaîne de valeur commence alors par un diagnostic de la situation de chaque activité (fonction) de l'entreprise afin d'identifier les sources de succès ou d'échec. En d'autres termes, si des activités créent de la valeur, d'autres en consomment²⁵

Un avantage majeur de l'analyse de la chaîne de valeur réside dans son aptitude à repérer les coûts liés à chaque activité. Cette identification permet aux entreprises d'évaluer leur efficacité, de chercher des possibilités d'optimisation, et ainsi de prendre des décisions stratégiques pour maintenir leur compétitivité.

En complément de l'analyse des coûts, elle identifie également les sources de valeur ajoutée. Chaque activité de la chaîne peut générer de la valeur pour l'entreprise et ses clients.

L'objet de ce chapitre est d'aborder une méthodologie d'analyse de la chaîne de valeur. Il est structuré autour de trois sections. Dans un premier temps, nous allons identifier les activités de la chaîne de valeur, ensuite, nous allons voir les différentes méthodes d'analyse des coûts associées à chaque activité, et en dernier lieu, nous aborderons les pratiques d'optimisation de la chaîne de valeur

²⁵ Thabet Abdelrahman Idris, "Efficacité et qualité des services logistiques" publié en 2006 l'édition universitaire, p152

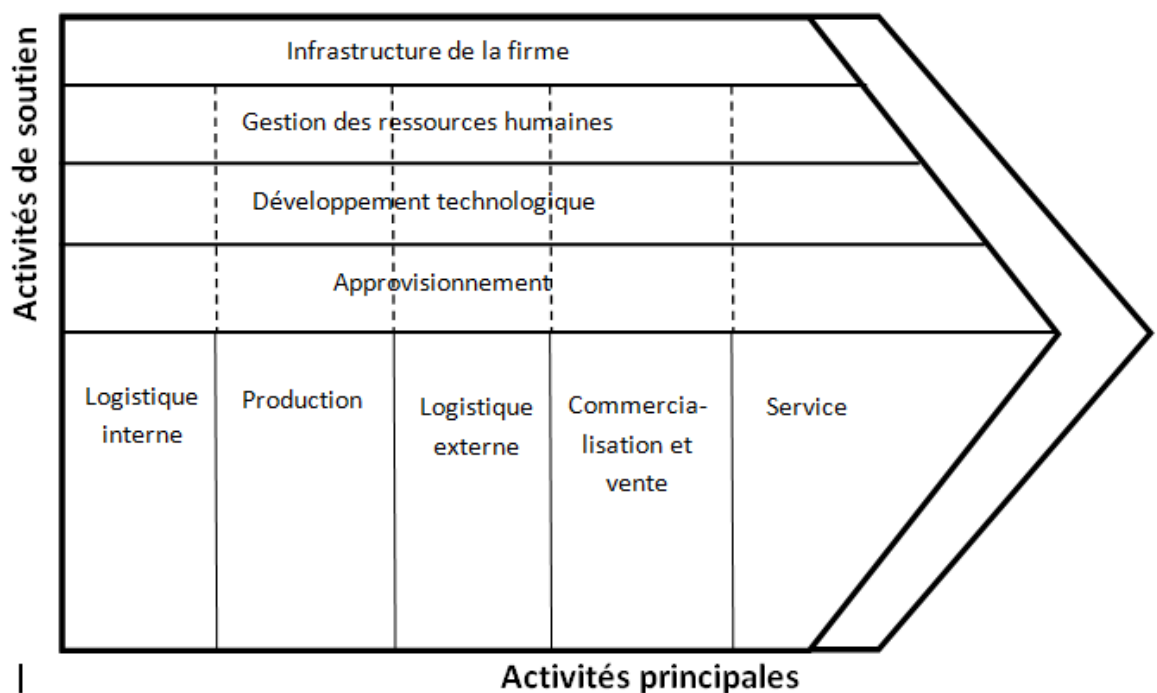
Chapitre 02: méthodologie d'analyse de la chaîne de valeur

Section 01 : l'identification des activités de la chaîne de valeur . (selon MICHAEL PORTER)

L'idée fondamentale du modèle de la chaîne de valeur réside dans la décomposition des activités d'une entreprise en différentes étapes distinctes, permettant ainsi une analyse approfondie de chaque étape et la compréhension de la manière dont elles contribuent à la création de valeur pour les clients. Cette approche permet aux entreprises d'identifier les points forts et les points faibles de leur processus, et de prendre des décisions stratégiques éclairées pour améliorer leur performance et leur compétitivité.

La chaîne de valeur est composée de deux catégories d'activité : les activités primaires et les activités de soutien. Dans ce contexte, nous aborderons les activités primaires ainsi que les activités de soutien, comme illustré dans la figure suivante²⁶ :

Figure 3: Activités de la chaîne de valeur



Source : M. Porter, L'avantage concurrentiel, Free Press, Inc., États-Unis, 1985, p. 53

²⁶ Source : M. Porter, 'L'avantage concurrentiel, Dunod, 1999,P53

Chapitre 02: méthodologie d'analyse de la chaine de valeur

Sous section 01 : Les activités primaires :

Les activités primaires²⁷ sont directement liées à la création effective de valeur, et elles représentent la tâche principale que l'entreprise accomplit pour produire et livrer les biens aux clients. La création de valeur des activités primaires commence par la fourniture de matières premières et de matériaux initiaux, puis se poursuit par la fourniture de pièces et de composants de production, leur fabrication et leur assemblage, ainsi que la valeur ajoutée par la distribution en livrant les produits aux clients. Elle englobe également la valeur des ventes et la valeur des services après-vente fournis au consommateur final en tant que produit ou service.

Ces activités déterminent les fonctions opérationnelles essentielles entourant le produit ou le service, et elles se composent de cinq activités :

- **La logistique interne** : concerne la réception, l'organisation, le stockage et la manipulation des matériaux et de tous les éléments d'entrée du système. Ces activités sont identifiées en fonction de leurs points forts et de leurs points faibles. Elles comprennent également le mouvement interne des marchandises et les entrepôts, ainsi que le système de contrôle des stocks, qui est évalué.
- **Opérations de production** : Elles englobent toutes les opérations liées à la transformation des entrées en sorties (biens ou services). Cela comprend les activités de conception, d'emballage, d'étiquetage et le contrôle de la qualité des services de production.
- **La logistique externe** : comprend les activités de transport des produits finis ou semi-finis vers les centres de distribution et de stockage, ainsi que les méthodes de distribution aux clients et toutes les activités liées au transport des marchandises des lieux de production aux lieux de consommation.
- **Marketing et vente** : englobe toutes les activités de marketing qui contribuent au transfert des produits des lieux de production aux clients, notamment la publicité, la promotion, la force de vente, les canaux de distribution et la politique de tarification.
- **Service après-vente** : Il s'agit des activités liées au produit telles que la maintenance, la réparation, la fourniture ou la vente de pièces de rechange, la formation, etc.

²⁷ PORTER Michael, op.cit,p56, 57

Chapitre 02: méthodologie d'analyse de la chaîne de valeur

1.1. Logistique interne :

La logistique interne englobe la manipulation des matériaux pour la fabrication ou le stockage à l'intérieur de l'entreprise. Les activités opérationnelles typiques et les tâches associées à la logistique interne comprennent la réception, le stockage et le contrôle des matières premières, ainsi que la gestion du flux des composants provenant de différents fournisseurs. Elle constitue une activité primordiale car elle marque le point de départ de l'ajout de valeur aux entrées. De plus, elle représente une source de coûts directs essentielle pour l'entreprise. Les nouvelles méthodes et les améliorations en matière de contrôle des stocks et de gestion des matériaux peuvent considérablement améliorer la concentration des coûts au sein de cette activité. La réduction des niveaux de stocks, en particulier des équipements, des machines et d'autres actifs fixes, libère des capitaux pour d'autres utilisations. En termes de passifs ou de dettes, une gestion précise des achats de matières premières permet d'atteindre un équilibre et une répartition appropriée des quantités²⁸

1.2. L'activité de production :

Les opérations de production sont au cœur de la création de valeur au sein de la chaîne de valeur d'une entreprise. Elles consistent à transformer les entrées (travail, matériaux, machines, etc.) en sorties correspondant à des produits ou services de valeur supérieure. Ces opérations sont déterminées par le système de production, qui prend en compte la nature des entrées, leurs spécifications et les exigences des différents produits ou services.

Le système de production joue un rôle crucial dans la gestion de l'entreprise, car il permet de prendre des décisions clés concernant les produits et services à produire. Son objectif principal est de créer de la valeur ajoutée, en augmentant la valeur des sorties par rapport aux entrées initiales. Cette valeur est essentielle pour répondre aux attentes de la société, des consommateurs et des autres acteurs impliqués dans le processus de choix.

Les opérations de production sont essentielles pour générer cette valeur ajoutée tout au long de la chaîne de valeur. Elles visent à optimiser les coûts en transformant les entrées en sorties de qualité, répondant ainsi aux besoins et aux préférences des consommateurs. Chaque

²⁸Thabet Abdelrahman Idris, "Efficacité et qualité des services logistiques" publié en 2006 l'édition universitaire, p152

Chapitre 02: méthodologie d'analyse de la chaine de valeur

étape de transformation des entrées en sorties contribue à accroître la valeur perçue par les clients.

Il est important de noter que la valeur des entrées seules ne suffit pas à garantir le succès d'une entreprise. Il est également crucial d'utiliser efficacement ces ressources dans les opérations afin de rester compétitif sur le marché. Ainsi, la création de valeur repose à la fois sur la rareté et la qualité des entrées, ainsi que sur la capacité à les exploiter de manière efficiente.

Lors du choix du système de production, les entreprises prennent en compte plusieurs facteurs, tels que : ²⁹

1.2 - 1 Une connaissance complète des caractéristiques du produit :

Il est impératif de réaliser une étude approfondie du marché afin de comprendre parfaitement le parcours et de s'assurer que le produit a sa place en termes de caractéristiques. En comprenant les besoins et les attentes des clients et des consommateurs, le parcours peut choisir un système de production qui répond spécifiquement à leurs exigences. Cette connaissance approfondie du marché permet d'adapter le système de production, par exemple en mettant l'accent sur le stockage, pour répondre de manière optimale à la demande.

1.2 -2 La dimension de la demande :

La quantité de demande joue un rôle crucial dans le choix du système de production que les parcours d'entreprise peuvent adopter. En comprenant le volume de la demande, il est possible de planifier efficacement la production de manière continue ou discontinue, en ajustant les ressources et les capacités en fonction des fluctuations de la demande. Cette compréhension de la demande permet aux parcours d'entreprise de prendre des décisions éclairées sur la mise en place d'un système de production adapté.

1.2 - 3 Les coûts de production :

Le succès d'une entreprise est souvent mesuré par sa capacité à générer des bénéfices, contribuer à la croissance économique globale ou réussir des investissements spécifiques. Cependant, du point de vue du consommateur, qui joue un rôle crucial dans l'évaluation d'une entreprise, le véritable indicateur de réussite réside dans sa capacité à proposer les produits ou

²⁹ibrahimhemeimi , ‘ planification et contrôle de la production’.bibliotheque de commerce et de cooperation 1975,p42

Chapitre 02: méthodologie d'analyse de la chaîne de valeur

services demandés sur le marché à des coûts réduits. Ainsi, il est essentiel de réduire les coûts au minimum, non seulement dans la phase de production, mais également tout au long de la chaîne de valeur du produit. Cette démarche permet de maintenir la compétitivité, la durabilité et la présence sur le marché. Par conséquent, il est primordial de minimiser les coûts à chaque étape du processus de production afin de garantir une position solide sur le marché.

1.3. La logistique externe :

Le logistique externe vise principalement à atteindre les niveaux de service client requis, en assurant une efficacité des coûts. Dans cette optique, la logistique intégrée soutient la croissance des revenus en fournissant des produits conformes aux attentes des clients en termes de spécifications, quantité, délai et état. Lorsque les clients constatent que les fournisseurs répondent à leurs besoins et leur offrent de la valeur ajoutée dans leurs interactions, ils préfèrent maintenir cette relation continue.

De plus, la gestion de la demande et le transport des produits sont essentiels. La gestion des stocks, par exemple, permet de répondre rapidement aux demandes des clients, apportant ainsi une valeur temporelle à l'entreprise. Une optimisation des opérations logistiques, en réduisant le cycle de commande et en maintenant des niveaux de stock appropriés, contribue à améliorer la gestion de la trésorerie. De plus, la minimisation des erreurs lors du traitement des commandes, de la réception à l'expédition, permet de réduire les retards d'exécution des commandes et des demandes des clients.

En somme, l'amélioration des opérations logistiques joue un rôle clé dans l'augmentation des bénéfices et des gains, ainsi que dans l'amélioration du rendement du capital investi.³⁰

1.4. Le marketing et la vente :

Selon le concept marketing, le consommateur est au centre de toutes les activités de l'organisation, et c'est autour de lui que tourne l'équilibre entre les intérêts de toutes les parties prenantes de l'organisation. Selon cette philosophie, l'organisation conçoit ses produits et services en fonction des besoins et des désirs des consommateurs. Sa présence sur le marché

³⁰ Thabet Abdelrahman Idris, "Efficacité et qualité des services logistiques" publié en 2006 l'édition universitaire, p151

Chapitre 02: méthodologie d'analyse de la chaine de valeur

est fondamentalement motivée par la satisfaction des besoins des consommateurs sur ce marché.³¹

En ce qui concerne la vente et le marketing, l'objectif recherché est la capacité de l'entreprise à créer des méthodes et des stratégies pour écouler ses produits et augmenter sa part de marché en augmentant ses ventes et ses profits. Ainsi, l'entreprise peut accroître sa valeur et attirer les clients en construisant une réputation positive pour l'organisation ou ses produits, en augmentant la valeur perçue par les clients et en satisfaisant leurs attentes. La création de valeur pour le client ne se limite pas seulement au prix et à sa réduction, mais englobe également d'autres aspects tels que la qualité, les retours produits, les dommages causés par l'utilisation, qui ont tous un impact significatif sur l'augmentation de l'influence sur le marché et la satisfaction du client vis-à-vis du produit.

Les stratégies marketing visent à atteindre plusieurs objectifs, notamment :³²

- Offrir un produit ou un service souhaité ou recherché par le consommateur.
- Déterminer le prix, la qualité et l'image mentale attendus à la fois par le consommateur et l'organisation.
- Déterminer les différents moyens de communication pour atteindre le consommateur ciblé.
- Rendre le produit ou le service disponible dans des endroits où le consommateur s'attend à le trouver.

1.5.service après-vente :

Le service après-vente est une composante essentielle de la relation entre une entreprise et ses clients.

Il englobe l'ensemble des activités et des services fournis par l'entreprise pour garantir la satisfaction et la fidélité de sa clientèle après l'achat d'un produit ou d'un service.

L'un des objectifs clés du service après-vente est d'offrir un soutien complet et personnalisé aux clients. Cela inclut la fourniture d'informations détaillées sur l'utilisation et

³¹ CHAT GPT

³² Kadhim Nizar Al-Rikabi, gestion stratégique, mondialisation et concurrence, première édition, Dar Wael Publishing House, Amman, 2004, p. 150

Chapitre 02: méthodologie d'analyse de la chaîne de valeur

l'entretien du produit, ainsi que des réponses rapides et précises à leurs questions ou préoccupations. En cas de problème ou de dysfonctionnement du produit, le service après-vente intervient pour résoudre le problème dans les plus brefs délais. Cela peut se traduire par des réparations, des remplacements, des échanges ou des remboursements, selon la nature du problème rencontré.

Le service après-vente joue également un rôle crucial dans la gestion des réclamations et des retours. Il veille à ce que les clients se sentent écoutés, compris et pris en charge, ce qui contribue à renforcer la confiance et la satisfaction client. En traitant efficacement les problèmes et en offrant des solutions adaptées, l'entreprise démontre son engagement envers la qualité de ses produits et services, ce qui peut influencer positivement la perception des clients et renforcer leur fidélité.

Par ailleurs, le service après-vente constitue une occasion pour l'entreprise d'établir une relation de proximité avec ses clients. En offrant un service attentionné et personnalisé, en restant à l'écoute de leurs besoins et en les accompagnant tout au long de leur expérience d'utilisation du produit, l'entreprise peut créer une relation durable basée sur la confiance et la satisfaction mutuelle.

L'objectif principal des services après-vente est de satisfaire le consommateur final du produit ou du service, car le processus d'achat et sa répétition sont étroitement liés à la satisfaction des clients à l'égard de ce produit ou service. Cela revêt une importance capitale pour accroître le degré de satisfaction des anciens clients, ce qui conduit à une augmentation de leur fidélité, tout en créant une valeur ajoutée pour l'entreprise, et en augmentant la valeur perçue par le consommateur. Le temps joue un rôle important dans l'attraction de nouveaux clients, et tout cela vise évidemment à augmenter les ventes de l'entreprise³³

Sous section 02 : activités secondaires :

Les activités restantes de la chaîne de valeur soutiennent les activités principales³⁴ en enrichissant et en assistant les fonctions des activités primaires. C'est pourquoi on les appelle

³³ Chat GPT 04/06/2023 à 21H05

³⁴ PORTER Michael, op.cit., p58

Chapitre 02: méthodologie d'analyse de la chaine de valeur

des activités de soutien. Ces activités aident les entreprises à améliorer la coordination et à atteindre l'efficacité au sein des activités primaires de l'entreprise pour ajouter de la valeur. Elles comprennent :

- Achats : les entrées nécessaires pour soutenir les activités primaires. Il y a quatre activités :
- Développement technologique : amélioration des méthodes de réalisation des activités primaires.
- Gestion des ressources humaines : recrutement, formation, motivation et supervision des individus qui exécuteront les activités primaires.
- Infrastructure : activités telles que la comptabilité, le financement, les affaires juridiques et la conformité réglementaire pour fournir un soutien supplémentaire aux activités primaires.

2.1.Achat :

Cela signifie l'acquisition des intrants, des ressources ou des composants nécessaires pour les activités principales de l'entreprise qui ajoutent de la valeur. Cela implique des procédures spécifiques telles que le système de facturation, les méthodes de traitement des fournisseurs, et le système qui peut enrichir la position de coût de l'entreprise par rapport à ses concurrents. Bien que l'achat soit une activité de soutien, il occupe une place importante dans la plupart des organisations (40% à 60% des ventes se composent de matériaux et de services achetés), utilisés dans la chaîne de valeur et la réduction des coûts d'achat a un impact significatif sur la valeur des actifs de l'entreprise, tels que les équipements, les machines, les installations, etc. Il améliore le retour sur investissement et l'entreprise peut adopter certaines stratégies pour réduire les coûts d'achat.tels que ; ³⁵

- Renégociation des contrats.
- Aider les fournisseurs à fournir des matériaux plus simples et moins chers.
- Maintenir la pression pour réaliser des réductions de coûts.
- Réduire le nombre de fournisseurs.

³⁵ [https:// www.aac.group.com](https://www.aac.group.com)

Chapitre 02: méthodologie d'analyse de la chaîne de valeur

2.2. Gestion des ressources humaines :

La gestion des ressources humaines occupe une place cruciale dans la consolidation du concept de valeur client, qui constitue l'un des fondements essentiels de l'orientation vers les besoins des clients. En effet, en comprenant et en répondant aux attentes des clients, les entreprises peuvent créer une proposition de valeur unique et différenciée.

Dans cette optique, la gestion des ressources humaines joue un rôle clé en mettant en place les compétences nécessaires pour satisfaire ces besoins. Cela implique d'identifier les compétences requises, de recruter et de sélectionner les candidats les plus qualifiés, de les former et de les développer afin qu'ils puissent contribuer efficacement à la création de valeur pour les clients. La gestion des ressources humaines est ainsi chargée de garantir que les employés disposent des connaissances, des compétences et des aptitudes nécessaires pour fournir un service de qualité et répondre aux exigences des clients de manière proactive.

En concevant et en mettant en œuvre des programmes de gestion des ressources humaines, les entreprises peuvent optimiser l'alignement entre les objectifs organisationnels et les besoins des clients. Ces programmes englobent divers aspects tels que la planification des effectifs, la gestion des performances, la rémunération et les avantages sociaux, le développement des carrières et la gestion des talents. Ils visent à maximiser l'engagement et la motivation des employés, à favoriser leur développement professionnel et personnel, et à créer un environnement de travail propice à l'excellence et à l'innovation.

Lorsque la gestion des ressources humaines est efficace, elle permet à l'entreprise d'acquérir un avantage concurrentiel significatif. En investissant dans le capital humain, en favorisant l'acquisition de compétences clés et en cultivant une culture d'amélioration continue, les entreprises peuvent se positionner favorablement sur le marché. Elles sont alors en mesure de proposer des produits et des services de qualité supérieure, de répondre aux attentes des clients de manière proactive et de fidéliser leur clientèle. La gestion des ressources humaines devient ainsi un levier stratégique pour stimuler la croissance et la réussite de l'entreprise.³⁶

³⁶ Traduit du Mémoire de fin d'étude ; Le rôle de la chaîne de valeur de Porter dans la mise en évidence de l'avantage concurrentiel de l'entreprise. Cas de la méga pizza , wilaya de Constantine , 2016,p29

Chapitre 02: méthodologie d'analyse de la chaîne de valeur

2.3.recherche et développement :

Les organisations contemporaines disposent aujourd'hui d'un espace vaste et évident pour la diversification en utilisant la technologie dans le domaine de la production ou dans d'autres activités connexes. Il ne fait aucun doute que l'utilisation de technologies modernes et contemporaines contribuera de manière significative à l'impact sur les autres activités au sein de la chaîne de valeur de l'organisation, que ce soit actuellement, à l'avenir ou tout au long de ses opérations diverses.

La technologie moderne aide à améliorer l'efficacité des processus de production et, par conséquent, à réduire les coûts. Elle peut également contribuer à réduire le temps de production d'une unité de produit, ce qui entraîne une réduction des coûts de main-d'œuvre ou peut conduire à une utilisation moindre d'énergie électrique. De plus, elle peut contribuer à réduire le taux de déchets de matières premières. Lors de l'évaluation de cette activité, il est nécessaire d'étudier et d'analyser les domaines suivants :³⁷

- La relation entre l'unité de recherche et développement et les autres unités fonctionnelles de l'organisation, et comment cette relation est appliquée.
- L'importance de l'activité de recherche et développement au sein de l'organisation.
- Le délai prévu pour obtenir des résultats à partir de cette activité.
- Le rôle de cette activité dans la création d'un avantage concurrentiel pour les différents domaines d'activité de l'organisation.

2.4. Infrastructure de l'entreprise :

L'infrastructure d'une entreprise comprend des activités qui englobent la gestion générale, la planification, les finances, la comptabilité, le droit, les relations externes et la gestion de la qualité. Contrairement aux autres activités de soutien, l'infrastructure est généralement commune à l'ensemble de la chaîne ou peut être divisée entre les départements et les sites. Les activités en elles-mêmes ne déterminent pas si l'entreprise est diversifiée ou non, mais son infrastructure peut parfois se présenter sous la forme de "dépenses générales". Cependant, elle peut également être une source précieuse pour renforcer la capacité concurrentielle. Par exemple, dans une entreprise de télécommunications, les négociations et

³⁷ Traduit du Mémoire de fin d'étude ; Le rôle de la chaîne de valeur de Porter dans la mise en évidence de l'avantage concurrentiel de l'entreprise. Cas de la méga pizza , wilaya de Constantine , 2016,p30.

Chapitre 02: méthodologie d'analyse de la chaîne de valeur

le maintien des relations avec les agences de régulation peuvent mettre en évidence les activités les plus importantes pour l'avantage concurrentiel. Les systèmes d'information administratifs peuvent contribuer de manière significative aux interactions directes avec les clients. Ils jouent un rôle crucial dans la gestion globale en rassemblant les activités primaires et les activités générales, définissant ainsi la base de création de valeur de l'entreprise en décomposant cette valeur en centres d'activités distincts et isolés. Les gestionnaires peuvent évaluer si leurs activités sont effectuées de manière performante, en termes de coût réduit, de meilleure qualité ou de livraison plus rapide ³⁸

Sous section 03 :Les liaisons de la chaîne de valeur (interconnexion des activités)

Les liaisons de la chaîne de valeur désignent les connexions et les interactions entre les différentes activités de la chaîne, permettant un flux harmonieux des produits, des informations et des ressources

Il existe 2 types de liaisons : liaison interne et liaison externe de la chaîne de valeur .

3.1. Les liaisons au sein de la chaîne de la valeur (interne) :

Si les activités créatrices de valeur sont les pièces constitutives de l'avantage concurrentiel, elles n'en sont pas pour autant indépendantes les unes des autres. Au contraire, les activités créatrices de valeur sont connectées entre elles au sein de la chaîne. La façon dont s'exerce une activité créatrice de valeur peut avoir un impact sur le coût ou la performance d'une autre. L'avantage concurrentiel provient autant des liaisons entre les activités que des activités elles-mêmes.

Les liaisons peuvent conduire à un avantage concurrentiel de deux façons:³⁹ par optimisation et par coordination.

3.1.1.par optimisation :

Car l'existence de la liaison peut être le résultat d'un arbitrage entre deux ou plusieurs activités : ainsi faire le choix de meilleurs matériaux, d'améliorations du système de production, d'une formation du personnel, va augmenter le coût d'une ou plusieurs activités

³⁸ . MICHAEL PORTER , 'L'avantage concurrentiel, Dunod, 1999 p : 80

³⁹ibid p67

Chapitre 02: méthodologie d'analyse de la chaîne de valeur

mais va en même temps réduire, par exemple, le taux de panne et par là même le coût de la garantie voire d'autres services. Ce choix va peut-être aussi permettre d'offrir un niveau de qualité supérieur à celui des concurrents.

3.1.2. par coordination

Car une meilleure maîtrise par l'entreprise d'un facteur clé de succès dépend dans la plupart des cas de plusieurs activités : ainsi la possibilité de servir dans un délai court, dans des conditions de coût acceptables, va nécessiter la collaboration avec divers acteurs notamment de la fonction commerciale (pour ce qui concerne les prévisions de vente), de la production (en termes de réactivité), des approvisionnements et aussi de bien d'autres acteurs puisqu'il va être nécessaire de maîtriser les flux d'informations mais aussi de matières premières, de produits semi œuvrés, etc. permettant d'avoir en juste à temps la bonne marchandise en stock.

La mise en évidence des liaisons existantes va donc nous permettre :

- De comprendre le fonctionnement actuel ;
- De voir la répartition actuelle des coûts entre activités pour satisfaire à une demande du marché ;
- D'imaginer d'autres liaisons pour satisfaire autrement à cette demande ou à une nouvelle demande ;
- Voir pour une demande émergente, de déterminer le contenu et le coût probable de l'offre et par là d'estimer la capacité de réponse que possède la firme.

Les liaisons sont nombreuses et certaines se retrouvent dans beaucoup d'entreprises. Les liaisons les plus évidentes sont celles qui unissent les activités de soutien aux activités principales et qui sont représentées par les lignes en pointillé sur la chaîne type de valeur. La conception du produit a le plus souvent des effets sur son coût de fabrication, tandis que les pratiques d'approvisionnement influent souvent sur la qualité des moyens de production achetés et donc sur les coûts de production, les coûts d'inspection et la qualité du produit. Des liaisons plus subtiles unissent les activités principales entre elles. Par exemple, une inspection plus poussée des pièces entrantes peut réduire les coûts associés à la garantie de la qualité qui interviennent plus loin dans le processus de production, un meilleur entretien réduit souvent les temps morts sur les machines. Un système interactif de réception des commandes peut

Chapitre 02: méthodologie d'analyse de la chaîne de valeur

réduire le temps des ventes requis par client, parce que les vendeurs peuvent enregistrer les commandes plus vite et sont dégagés de l'obligation d'avoir à suivre les plaintes et les problèmes. Fréquemment, une inspection plus serrée des produits finis améliore leur fiabilité et réduit le coût des services. Enfin, des livraisons fréquentes aux clients peuvent réduire les stocks et les effets à recevoir. Les liaisons qui impliquent des activités relevant des catégories différentes ou de types différents sont souvent les plus difficiles à percevoir.

Les liaisons entre activités créatrices de valeur se produisent pour une série de raisons :

- La même fonction peut être accomplie de différentes façons ;
- Des efforts plus importants dans les activités indirectes améliorent le coût ou la réalisation d'activités directes ;
- Les activités réalisées à l'intérieur d'une firme réduisent le besoin d'exposer, d'expliquer ou d'entourer par des services un produit sur le terrain ;
- Les fonctions visant à garantir la qualité peuvent être accomplies de différentes façons. Bien que les liaisons qui existent au sein de la chaîne de valeur aient une importance cruciale pour l'avantage concurrentiel, elles passent souvent inaperçues.

3.2. Les liaisons externes ou verticales (entre la chaîne de valeur interne et externe):

Il n'existe pas seulement des liaisons au sein de la chaîne de valeur d'une firme, mais aussi entre la chaîne de la firme et les chaînes des fournisseurs et des circuits de distribution. Ces liaisons, que Porter appelle liaisons verticales⁴⁰, sont semblables aux liaisons internes : la façon dont sont exercées les activités des fournisseurs ou des circuits de distribution a une influence sur le coût ou la performance des activités de la firme (et inversement). Les fournisseurs produisent un bien ou un service qui sert de moyen de production dans la chaîne de valeur de la firme et leur influence s'étend bien au-delà. Les caractéristiques du produit d'un fournisseur et ses autres points de contact avec la chaîne de valeur de la firme ont des effets importants sur le coût et la différenciation de la firme.

3.2.1. Liaisons entre la chaîne de la firme et les chaînes des fournisseurs :

Les liaisons entre les chaînes de valeur des fournisseurs et celle de la firme offrent à cette dernière des possibilités d'accroître son avantage concurrentiel. Il est souvent possible

⁴⁰ 1 Ibid, p70

Chapitre 02: méthodologie d'analyse de la chaîne de valeur

de faire bénéficier à la fois la firme et les fournisseurs d'un avantage en optimisant l'exercice conjoint des activités ou en améliorant la coordination entre les chaînes. Les liaisons avec les fournisseurs sont telles que la relation avec les fournisseurs n'est pas un jeu à somme nulle dans lequel l'un ne gagne qu'aux dépens de l'autre, mais une relation où les deux peuvent gagner. Le partage des avantages tirés de la coordination et de l'optimisation des liaisons entre une firme et ses fournisseurs dépend du pouvoir de négociation des fournisseurs et se reflète dans les marges de ces derniers. Le pouvoir de négociation d'un fournisseur tient en partie à la structure du secteur et en partie aux pratiques d'achat de la firme. Ainsi, l'avantage concurrentiel dépend à la fois d'une coordination avec les fournisseurs et de négociations serrées en vue de s'emparer des gains. L'une sans les autres aboutit à des occasions manquées.

3.2.2. Liaisons entre la chaîne de la firme et les chaînes des circuits de distribution :

Les liaisons avec les circuits de distribution ressemblent aux liaisons avec les fournisseurs. Les circuits de distribution ont des chaînes de valeur par lesquelles passe le produit de la firme. Il est fréquent que le taux de marge prélevé par le circuit de distribution sur le prix de vente de la firme représente une fraction importante du prix de vente payé par l'utilisateur final. Les circuits de distribution vendent, font de la publicité, exposent les produits, toutes activités qui peuvent compléter ou remplacer celles de la firme. Il existe aussi de nombreux points de contact entre les chaînes de valeur de la firme et des circuits de distribution dans des activités telles que la force de vente, la réception des commandes et la logistique externe. Comme dans le cas des liaisons avec les fournisseurs, une coordination et une optimisation conjointe avec les circuits de distribution peuvent réduire les coûts et accroître la différenciation. Les mêmes problèmes relatifs au partage des gains de la coordination et de l'optimisation conjointe se retrouvent avec les circuits de distribution.

Section 02 : les coûts associés à chaque activité de la chaîne de valeur.

L'analyse des coûts des activités de la chaîne de valeur revêt une importance cruciale pour les entreprises soucieuses d'optimiser leur compétitivité et leur performance globale. Elle permet de comprendre en détail les coûts engagés à chaque étape de la chaîne de valeur et d'identifier les opportunités d'amélioration et d'efficacité.

Chapitre 02: méthodologie d'analyse de la chaîne de valeur

Pour réaliser cette analyse, différentes méthodes peuvent être utilisées, Le contrôle de gestion offre une gamme d'outils essentiels pour l'analyse des coûts associés à chaque activité de la chaîne de valeur, chacune offrant une approche spécifique et permettent d'obtenir des informations précieuses sur la structure des coûts de l'entreprise, les ressources consommées, les facteurs de coûts les plus significatifs et les leviers potentiels pour réduire les coûts ou optimiser les ressources.

Dans cette section, nous examinerons des outils de contrôles de gestion permettant l'analyse des coûts liés à chaque activité de la chaîne de valeur.

Sous section 01 : la méthode traditionnelle de calculs des coûts

1.1 La méthode du coût complet⁴¹

La technique des coûts complets dans sa version classique constitue la méthode de calcul des coûts la plus ancienne. Elle regroupe l'ensemble des charges qui concerne chaque produit ou objet de coût, elle permet de calculer un résultat par produit en comparant le prix de vente au coût de revient. La méthode des coûts complets, qu'on appelle aussi méthode des sections homogènes ou centre d'analyse. Elle représente le coût constitué par la totalité des charges qui peuvent lui être rapporté par tout traitement analytique approprié, affectation, répartition et imputation. Elle passe généralement par une allocation des coûts indirects aux prorata des coûts directs. Selon cette méthode, il est possible d'évaluer le montant des charges cumulées à chaque stade du cycle d'activité ou du processus de production de bien et de services et leur distribution soit :

1.1.1 Le coût d'achat :

Les coûts d'achat ou coûts d'acquisitions, représentent le montant total dépensé par une entreprise pour acheter des biens se situent au premier stade du cycle d'activité de l'entreprise, qu'elle soit :

- Commercial avec calcul du coût d'achat de chaque marchandise
- Industriel avec calcul du coût d'achat de chaque matière première et de chaque fournisseur consommable de service avec calcul du coût d'achat de chaque fourniture ou prestation utilisée.

⁴¹ Gestion des coûts 9019/ 2020 , fac.umc.edu.dz

Chapitre 02: méthodologie d'analyse de la chaine de valeur

1.1.1.1 Charges directes

Les charges directes sont les dépenses spécifiquement attribuées à un projet, un produit ou une activité, et qui peuvent être directement affectées et associées à cette entité sans ambiguïté. Elles comprennent :

- Les prix d'achat nets des réductions commerciales obtenues des fournisseurs de matières premières ou de marchandises ;
- Les frais accessoires d'achat : transports, commissions, emballages, assurances,
- Les charges de main d'œuvre directe (MOD) : rémunérations des réceptionnaires, des magasiniers, des responsables d'achats,

1.1.1.2 Charges indirectes

Ce sont les charges des centres d'analyse : « approvisionnements », « magasin », « réception des livraisons », ... dont l'activité est mesurée en Unité d'Œuvre d'achat (quantité achetée : kg, tonne, mètre, litre, palette, produit, ...). Les coûts des unités d'œuvre sont imputés au coût de chaque catégorie d'achat en fonction du nombre d'unités d'œuvre nécessaire.

1.1.1.3 Méthodes de calcul

Coût d'achat total = Prix d'achat + Charges directes d'achat + Charges indirectes d'achat

Coût d'achat unitaire = Coût d'achat total / Quantité achetée

1.1.2 Coût de production

Les coûts de production sont l'ensemble des dépenses engagées par une entreprise pour fabriquer un produit spécifique.

Les calculs de coût de production concernent les entreprises industrielles qui transforment des matières premières en produits intermédiaires ou produits semi-finis ou en produits finis. Il s'agit le plus souvent de composants ou d'éléments entrant dans la fabrication de produits.

Les éléments de coût se situent au stade de fabrication dans le cycle d'activité de l'entreprise.

Chapitre 02: méthodologie d'analyse de la chaine de valeur

1.1.2.1 Charges directes

Elles comprennent :

- Le coût d'achat des matières premières consommées ou utilisées, évalué à partir des sorties de stock, selon la méthode de l'inventaire permanent au CUMP le plus souvent.

- Les charges de main d'œuvre directe de production : rémunérations des ouvriers, des techniciens, des responsables d'ateliers, ...
- Les frais de fournitures éventuelles (vis, huile, colle, écrous, ...)

1.1.2.2 Charges indirectes

Ce sont les charges réparties dans les différents centres d'analyse tels que les centres principaux : « Atelier de production », « montage », « finition », « assemblage »..., dont l'activité est mesurée en unités d'œuvre de production (nombre d'heures de main d'œuvre directe, nombre d'heures machines, nombre de produits, ...). Les coûts des unités d'œuvre seront ensuite imputés au coût de chaque catégorie de produit en fonction du nombre d'unités d'œuvre nécessaire.

1.1.2.3 Méthodes de calcul

Les calculs sont présentés sous forme de tableaux pour chaque élément de coût de production (charges directes, charges indirectes) avec coût unitaire, quantité, montant.

Coût de production total = Coût d'achat des matières premières utilisées (CAMPU) ou consommées (CAMPC) + Charges de main d'œuvre directe de production + Charges indirectes de production imputées
Coût de production unitaire = Coût de production total / Quantité fabriquée

1.1.2 les couts hors production :

Les coûts hors production se situent en fin de cycle d'activité, dans une entreprise industrielle ou de production de services.

1.1.3.1 Les coûts de la distribution

Les coûts de distribution comprennent l'ensemble des dépenses liées à la commercialisation et à la livraison d'un produit ou d'un service à destination des clients

Ils comprennent :

Chapitre 02: méthodologie d'analyse de la chaine de valeur

- Les charges de main d'œuvre directe : rémunérations des vendeurs, des représentants, des livreurs, des commerciaux, ...
- Les charges de distribution : dépenses de publicité, frais d'emballages, frais de transports,
- Les charges indirectes du centre d'analyse « distribution » imputées aux marchandises ou aux produits vendus.

1.1.3.2 Les autres charges hors production :

Désignent l'ensemble des dépenses supportées par une entreprise qui ne sont pas directement liées à la fabrication ou à la production de biens ou de services.

Elles comprennent :

- Les charges indirectes du centre « administration »,
- Les charges indirectes du centre « gestion financière »,
- Les autres charges incorporables éventuelles : assurances, les commissions d'intermédiaires, les frais de courtages, les dépenses du Service Après-Vente, ...

1.1.4 Le coût de revient :

Un coût de revient regroupe, selon la nature de l'activité :

- Toutes les charges engagées pour la vente de marchandises dans une entreprise commerciale (hypermarché, vente par correspondance, net market,...),
- Toutes les charges engagées pour la fabrication et la vente de produits dans une entreprise industrielle (constructeur d'automobiles, fabricant de porcelaine, fabricant de vêtements,...),
- Toutes les charges engagées pour des activités agricoles (élevage, production de céréales,...), · Toutes les charges nécessaires à la production de services dans une entreprise prestataire (pressing, salon de coiffure, entreprise de nettoyage de locaux, services informatiques, entreprise spécialisée dans l'entretien d'espaces verts, ...

Le coût de revient doit être évalué selon les situations :

- Pour les marchandises vendues,

Chapitre 02: méthodologie d'analyse de la chaîne de valeur

- Pour les produits finis vendus,
- Pour les prestations de services fournies.

Le coût de revient peut être calculé :

- Soit globalement,
- Soit par unité de marchandise vendue,
- Soit par produit fini vendu,
- Soit par prestation réalisée.

1.1.4. les ventes(ou chiffre d'affaires ou recettes)

Selon l'activité de l'entreprise, il s'agit :

- Des ventes de marchandises dans une entreprise commerciale :

Chiffre d'affaires (HT) = Prix de vente unitaire x Quantité vendue de marchandises

- Des ventes de produits finis (ou production vendue) dans une entreprise industrielle :

Chiffre d'affaires (HT) = Prix de vente unitaire x Quantité vendue de produits finis

- Des prestations de services pour une entreprise prestataire :

Chiffre d'affaires (HT) = Prix d'une prestation x Nombre de prestations réalisées

1.1.6. Les résultats analytiques

Il s'agit des résultats globaux ou unitaires réalisés sur la vente de chaque catégorie marchandise, de chaque catégorie de produit fini, de chaque prestation de service.

Résultat analytique d'un produit = chiffre d'affaires – coût de revient du produit

Résultat analytique d'exploitation = la somme des résultats des produits

Chapitre 02: méthodologie d'analyse de la chaîne de valeur

1.2.Relation entre les coûts complets et l'analyse de la chaîne de valeur :

La relation entre les coûts complets et l'analyse de la chaîne de valeur réside dans le fait que les coûts complets fournissent une base de données cruciale pour l'analyse de la chaîne de valeur. Une fois que les coûts complets sont calculés et répartis par activité ou étape de la chaîne de valeur, cela permet à l'entreprise d'identifier quelles activités consomment le plus de ressources et de coûts, et quelles activités créent le plus de valeur.

L'analyse de la chaîne de valeur peut aider à déterminer quelles activités doivent être optimisées ou rationalisées pour réduire les coûts tout en maintenant la création de valeur. Par exemple, si l'analyse révèle que la logistique est une source importante de coûts indirects, l'entreprise peut se concentrer sur des initiatives visant à réduire ces coûts tout en maintenant la qualité du service.

D'autres méthodes d'analyse de la chaîne de valeur peuvent être utilisées en complément de la méthode des coûts complets, telles que l'analyse des coûts par activité (ABC). Cette méthode peut offrir une vue plus détaillée des coûts et de la création de valeur au sein de la chaîne de valeur, en identifiant les activités qui consomment le plus de ressources et celles qui ajoutent le plus de valeur aux produits ou services.

Sous section 02 :la méthode moderne d'analyse des couts :

2.1. La méthode ABC :

La méthode ABC (Activity-BasedCosting) est un outil de gestion et d'analyse des coûts. Elle vise à attribuer les coûts aux différentes activités de l'entreprise en fonction de leur consommation de ressources.

La méthode A.B.C. est née dans les années 80 aux États-Unis dans le sillage de travaux d'un consortium de recherche ⁴²

Plusieurs investigations ont montré l'aptitude de la méthode ABC à modéliser efficacement les relations entre les ressources, leurs modes de consommation et les objectifs de l'entreprise (Bouquin, 2006). Le principal ingrédient consiste à placer l'activité entre les centres de responsabilité et les objets de coût (produits, services, etc.). C'est cette chaîne

⁴²Le CAM-I (Co mputerAidedMannfaeturing - International)) qui a débuté ces travaux en 1966 associe des grands groupes industriels, des cabinets de consultants, des universités,...

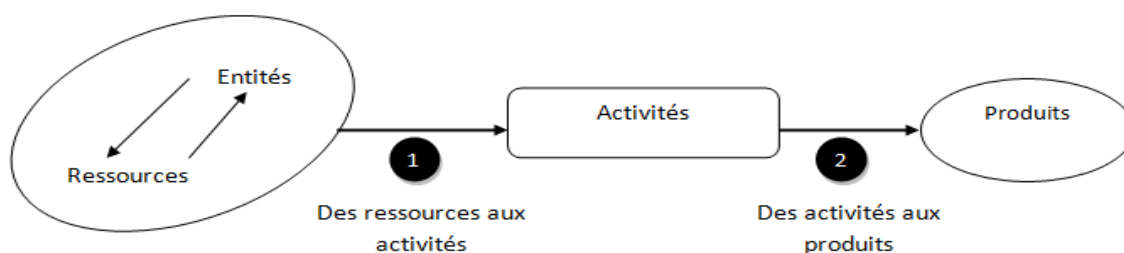
Chapitre 02: méthodologie d'analyse de la chaine de valeur

d'activités (allusion à la chaine de valeur de Porter) qui permet à l'entreprise d'être performante et de générer de la valeur.

2.1.3. La méthode ABC et la causalité

La performance se limite-elle aux chiffres ? Au sens de la méthode ABC, non. Elle concerne plus globalement la création de la valeur pour l'ensemble des parties prenantes. Il n'y a plus de relation directe entre l'objet de coût et la consommation des ressources car le système de comptabilité par activité repose sur une relation de causalité entre les ressources et les activités. L'étude de causalité renvoie à relier chaque travail à sa finalité, chaque niveau à un niveau supérieur qui lui donne un sens, afin de tracer la relation entre consommation et finalité poursuivie (Bouquin, 2006). Cette relation est traditionnellement résumée ainsi : les produits (objets de coûts) consomment des activités qui consomment des ressources (schéma).

Figure 4: des ressources aux activités et aux produits



Source : (Alcouffe et Malleret, 2004)⁴³

Cette étude permet de mettre en valeur l'importance de la notion de la transversalité des processus, notion capitale dans le management des coûts. La volonté d'appréhender les processus permet d'éclairer la coordination entre les activités. Ainsi, l'évolution des coûts d'une activité d'un processus peut avoir des répercussions positives ou négatives sur les coûts d'une autre activité du même processus. Tous les éléments du processus sont liés et définissent une présentation des responsabilités en transversale. L'approche des coûts complets par la méthode ABC introduit donc une nouveauté en termes de responsabilité. Elle

⁴³ Alcouffe S. et Malleret V. (2004), « Les fondements conceptuels de l'ABC « à la française » », Comptabilité - Contrôle - Audit, 2004/2 Tome 10, p. 155-177.

Chapitre 02: méthodologie d'analyse de la chaine de valeur

permet de voir les organisations autrement, passant d'une vision verticale hiérarchisée à une vision horizontale décloisonnée

2.2. Les Apports de la méthode ABC

Une nouvelle vision La méthode ABC propose un changement de vision sur l'organisation reposant sur l'analyse de processus transversaux, et présentant le calcul des coûts des extrants comme moyen et non comme finalité.

C'est le moyen de fournir des informations plus précises aux managers sur les coûts afin d'aider la prise de décisions stratégiques et améliorer le profit de l'entreprise.

Le lien entre la méthode ABC et la prise de décision peut être appréhendé à deux niveaux : l'objet de coûts et l'activité

. 2.2.1. Niveau « objets de coûts »

La méthode ABC est utile pour une prise de décision dans plusieurs domaines :

- **Personnaliser la gestion des clients :** Le calcul des coûts par client offre une vision plus claire permettant de distinguer les clients en fonction de leur rentabilité. Ceci permet d'améliorer la prise de décision sur les clients et de personnaliser leur gestion.
- **Identifier les activités qui créent de la valeur** au produit/service final de celles qui n'en créent pas. Elle permet de connaître la part de chaque activité dans la création de cette valeur. La méthode ABC permet de suivre le cheminement des ressources au travers des différentes activités et des objets de coût de l'entreprise. De plus les informations fournies permettent aux entreprises de revoir le processus de design des extrants en utilisant celui qui consomme le moins d'activités sans nuire à la qualité finale (Ittner et Larcker 2002).
- **Choisir le mix produits/marchés le plus optimal :** Les décideurs ont besoin d'informations de coûts précises et détaillées sur les différentes combinaisons produits/marchés possibles afin de déterminer le mix produits/marchés qui maximise le profit. Selon Partridge et Perren (1998), la comptabilité par activité permet l'obtention d'informations complètes de coûts en se basant sur les simulations des différentes combinaisons produits/marchés.
- **Le budget par activités et le toyotisme :** Les décideurs sont amenés à ajuster leur mix produits/marchés ce qui implique une modification des ressources destinées à la réalisation des activités requises. Selon Cooper et Kaplan (1992), la comptabilité par

Chapitre 02: méthodologie d'analyse de la chaîne de valeur

activité permet d'estimer ces nouvelles consommations des ressources par la réalisation de budget par activité. Cet outil de pilotage permet ainsi de justifier toutes demandes supplémentaires en ressources pour certaines activités, de réduire, voire d'éliminer les gaspillages et de redéfinir l'utilisation des capacités internes afin de la rendre plus optimale. L'objectif de la budgétisation à base d'activités, est de permettre à l'entreprise de générer le même rendement avec moins de ressources et d'améliorer en conséquence la rentabilité. Cet objectif suit la philosophie développée par Shingo et Ohno consistant à « Utiliser moins pour faire plus » (le toyotisme).

- **Faire ou faire-faire ?** L'entreprise agit sur un marché concurrentiel, elle doit combiner judicieusement des activités pour créer une valeur intéressant sa clientèle finale en générant une marge (chaîne de valeur). Les informations fournies par la méthode ABC permet au décideur de comparer les coûts des produits/services dans le cas d'une réalisation interne et d'une sous-traitance (Swenson, 1995)

2.2 Niveau des activités

L'analyse de la chaîne de valeur : Issue des travaux de Porter (1985, 1999),

l'analyse de la chaîne de valeur met en évidence les sources internes de valeur permettant de satisfaire les clients. On y distingue activités de base, opérationnelles ou principales (cœur du métier) et activités de soutien (ou d'appui). Ces activités sont interdépendantes, et les liaisons entre activités conditionnent la création de valeur, comme les activités elles-mêmes. La comptabilité d'activité s'inscrit dans cette logique en révélant le découplage de l'organisation sachant qu'une approche Trans fonctionnelle (processuelle) s'opposerait ainsi à la logique traditionnelle de découpage de l'organisation. Elle facilite l'analyse de l'entreprise en analysant les coûts au niveau de chaque stade de sa chaîne de valeur. Ainsi, elle peut comparer ses coûts avec ceux des clients et des fournisseurs, et prendre des décisions sur l'intégration de certains stades dans sa chaîne interne. Grâce à cette nouvelle lisibilité des coûts, l'attention des décideurs sera réorientée des activités élémentaires productives vers des activités porteuses d'attributs de valeur, c'est-à-dire celles qui permettent de maintenir les avantages concurrentiels et constituent des facteurs de succès. L'entreprise pourra distinguer les activités créatrices de la valeur de celles non créatrices de la valeur et agir en conséquence sur elles

- **Révision de la structure :** Une entreprise à structure verticale crée des barrières de communication qui augmentent les coûts et le temps de réalisation des activités et

Chapitre 02: méthodologie d'analyse de la chaîne de valeur

influence négativement la qualité (Partridge et Perren, 1998). La méthode ABC permet de redessiner l'entreprise afin de la rendre plus cohérente avec la réalité.

- **Une vision « orientée client », Activity Based Management (ABM) :** La comptabilité par activité peut constituer un cadre cohérent et efficace pour la mesure et le pilotage de la performance. En permettant une analyse transversale de l'entreprise, par processus, elle introduit la notion d'activités homogènes. Elle postule que la performance d'une entreprise est le résultat de la coopération entre ses activités. Elle permet donc la compréhension des différents niveaux de performance et détermine ce qui passe réellement au niveau des activités. Sur cette base, des comparaisons sont possibles entre les différentes performances (coûts, délais, qualité). La compétitivité de l'entreprise est ainsi favorisée puisqu'il est possible d'isoler les activités créatrices ou non de valeur ajoutée. Ainsi, la comptabilité par activités fournit des informations permettant un pilotage de la performance fondé sur les processus (ABM). La méthode « Activity Based Management (ABM) » est une représentation de l'entreprise en processus permettant le pilotage et l'orientation des décisions sur le long terme. L'amélioration de la performance par la maîtrise des processus est une méthode qui se caractérise par une vision « orientée client » du fonctionnement de l'entreprise.

Avant d'opter pour la mise en place de la méthode ABC , il convient donc de procéder à une étude de faisabilité et une évaluation systématique des avantages et des inconvénients de la méthode on s'assurant que les informations qui seront obtenus sont vraiment utiles à la prise de décision.

Sous section 03 : gestion proactives des coûts de la chaîne de valeur

La gestion proactive des coûts dans la chaîne de valeur est essentielle pour assurer la rentabilité et la compétitivité d'une entreprise. Pour atteindre cet objectif,nous nous intéresserons à la budgétisation, au tableau de bord et à ce qui est appelé le « balancedscorecard » ou le tableau de bord prospectif . Ces pratiques permettent aux gestionnaires d'analyser, de contrôler et d'optimiser les coûts associés à chaque activité de la chaîne de valeur.

Chapitre 02: méthodologie d'analyse de la chaîne de valeur

3.1 La budgétisation

La budgétisation est un autre outil essentiel dans la gestion proactive des coûts. Elle permet d'établir des prévisions budgétaires en termes de coûts pour chaque activité de la chaîne de valeur. En alignant les dépenses avec les objectifs stratégiques de l'entreprise, la budgétisation offre un cadre pour la gestion rigoureuse des coûts. Elle permet de planifier les ressources, d'allouer les dépenses de manière efficace et de surveiller les dépenses réelles par rapport aux prévisions.

3.1.1. Prévision et gestion des équilibres financiers

- allocation de ressources ;
- prévisions financières (recettes et dépenses) ;
- gestion des flux de trésorerie ;
- contrôle des coûts ;
- contrôle des résultats.

Les prévisions budgétaires deviennent incertaines et peu fiables dans des environnements complexes et instables (Berland, 2001). Elles peuvent également être biaisées par ceux qui les réalisent et les manipulent à leur avantage (Jensen, 2001). Le budget consomme trop de temps (Bescos et al. 2004)

3.1.2. Orientation des comportements

- Contractualisation des engagements ;
- Fixation et communication des objectifs ;
- Motivation et responsabilisation des individus;
- Développement de l'apprentissage organisationnel (via la participation à l'élaboration des prévisions et le suivi budgétaire) ;
- Mise en place de systèmes d'incitations budgétaires.

Le budget est un frein à l'innovation parce qu'il résulte souvent d'une reconduction des résultats de l'année précédente.

Le manque de souplesse du budget démotive souvent les individus.

Les responsables budgétaires ont souvent peu d'influence sur la détermination de leur budget (pseudo participation au processus budgétaire).

Chapitre 02: méthodologie d'analyse de la chaine de valeur

Les budgets sont devenus des contrats d'objectifs rigides, élaborés dans un climat autoritaire de défiance et de pression.

L'obéissance et le contrôle au sens étroit prévalent sur l'apprentissage organisationnel

3.1.3. Déclinaison des objectifs stratégiques

- Traduction des plans opérationnels en objectifs annuels ;

Selon Mintzberg les budgets sont souvent déconnectés de la stratégie.

La fréquence des reportings budgétaires incitent les individus à adopter des raisonnements à court terme plutôt qu'à considérer les priorités stratégiques à moyen et long terme.

3.1.4.coordination des actions

- Délégation des responsabilités ;
- Imposition d'un langage commun ;
- Mise en cohérences des activités, actions et buts ;
- Mise en évidence des relations de causalité entre activités.

Le budget repose sur un découpage fonctionnel de l'entreprise peu compatible avec les nouvelles approches transversales de l'entreprise.

3.1.5. Mesure et pilotage de la performance

- Evaluation des résultats (contrôle budgétaire) ;
- Anticipation des résultats futurs ;

Le budget attire l'attention sur l'analyse des écarts au détriment du suivi des variables clés de gestion. Il propose une lecture financière et comptable de la performance de l'entreprise peu adaptée aux problématiques opérationnelles.

3.2.tableau de bord :

Le tableau de bord est un outil essentiel du contrôle de gestion permettant de mesurer, suivre et communiquer les performances clés de l'entreprise. Il offre une vue visuelle des informations financières et non financières pertinentes pour la prise de décision et la gestion quotidienne.

Il utilise des indicateurs clés de performance (KPI) pour mesurer les performances de l'entreprise, qu'ils soient financiers (chiffre d'affaires, marge bénéficiaire, retour sur

Chapitre 02: méthodologie d'analyse de la chaine de valeur

investissement) ou non financiers (satisfaction client, productivité, taux de rotation des stocks). Il est crucial de sélectionner les bons indicateurs, en s'assurant qu'ils soient clairement définis, mesurables, pertinents, accessibles et actualisés régulièrement.

Le tableau utilise des représentations visuelles telles que des graphiques, des diagrammes et des tableaux pour présenter les données de manière concise et compréhensible, facilitant ainsi la perception des tendances et des écarts de performance. Ils doivent être régulièrement mis à jour pour refléter les performances actuelles de l'entreprise, en fonction de la nature des indicateurs et des besoins de l'entreprise.

Ça permet d'analyser les écarts entre les performances réelles et les objectifs fixés, ce qui permet de prendre des mesures correctives rapides pour améliorer les performances. Il favorise également la transparence et la communication en permettant aux gestionnaires de partager facilement les informations sur les performances avec les différentes parties prenantes, facilitant ainsi la compréhension des objectifs et des progrès réalisés.

3.3.tableau de bord prospectif :

Le tableau de bord prospectif, également connu sous le nom de Balanced Score card (BSC), est un outil de contrôle de gestion qui va au-delà de la simple analyse des coûts pour évaluer la performance globale d'une organisation. Il a été développé par Robert Kaplan et David Norton dans les années 1990.

Le tableau de bord prospectif permet de mesurer et de suivre les performances de l'entreprise en se basant sur quatre perspectives clés :

- **Perspective financière** : Cette perspective se concentre sur les résultats financiers de l'entreprise, tels que le chiffre d'affaires, la rentabilité, la génération de cash-flow, le retour sur investissement, etc. Elle met l'accent sur la création de valeur pour les actionnaires et la réalisation des objectifs financiers de l'entreprise.
- **Perspective client** : Cette perspective examine la manière dont l'entreprise est perçue par ses clients et comment elle crée de la valeur pour eux. Elle évalue les indicateurs tels que la satisfaction des clients, la fidélité, la part de marché, les performances du service client, etc. L'objectif est d'identifier les facteurs clés de succès pour satisfaire les clients et atteindre les objectifs de l'entreprise.
- **Perspective processus interne** : Cette perspective se concentre sur les processus internes de l'entreprise et vise à identifier les activités clés qui contribuent à la création

Chapitre 02: méthodologie d'analyse de la chaîne de valeur

de valeur. Elle évalue les performances des processus opérationnels, la qualité, l'efficacité, l'innovation, etc. L'objectif est d'optimiser les processus internes pour améliorer la productivité, la qualité et l'efficacité globale de l'entreprise.

- **Perspective apprentissage et croissance** : Cette perspective met l'accent sur les capacités de l'organisation à s'adapter, à innover et à apprendre pour soutenir une croissance durable. Elle évalue les compétences et les ressources humaines, le développement des compétences, la recherche et développement, les systèmes d'information, etc. L'objectif est de favoriser l'apprentissage et l'amélioration continue de l'entreprise.

Le tableau de bord prospectif permet d'équilibrer les mesures financières traditionnelles avec des mesures non financières, ce qui permet une vision plus globale de la performance de l'entreprise. Il permet aux gestionnaires de suivre les progrès et de prendre des décisions stratégiques éclairées en se basant sur les différentes perspectives.

En utilisant ces outils de contrôle de gestion de manière intégrée, les entreprises peuvent collecter des données détaillées sur les coûts associés à chaque activité de la chaîne de valeur. Cela permet une analyse approfondie des coûts, en identifiant les activités coûteuses, les sources de gaspillage, les opportunités de réduction des coûts et d'optimisation des ressources. Ces informations précieuses aident les gestionnaires à prendre des décisions éclairées pour améliorer l'efficacité, la rentabilité et la compétitivité de l'entreprise.

La méthode des coûts complets et la méthode ABC permettent d'analyser les coûts avec précision et d'attribuer les coûts aux activités spécifiques. Cependant, pour tirer pleinement parti de ces informations et optimiser la performance financière, il est nécessaire de compléter ces méthodes par l'utilisation du tableau de bord, de tableau de bord prospectif, de la budgétisation.

Section 03 : pratiques d'optimisation et création d'un avantage concurrentiel de la chaîne de valeur.

Après avoir effectué un diagnostic fonctionnel, L'optimisation de la chaîne de valeur est une démarche essentielle pour les entreprises qui cherchent à améliorer leur compétitivité et à maximiser leur performance opérationnelle. En mettant en œuvre des stratégies spécifiques, les entreprises peuvent optimiser chaque activité de leur chaîne de

Chapitre 02: méthodologie d'analyse de la chaine de valeur

valeur afin de réduire les coûts, d'améliorer l'efficacité et d'augmenter la valeur ajoutée pour les clients.

. A travers cette section, nous verrons les différentes stratégies permettant à l'entreprise de construire ou de renforcer son avantage concurrentiel.

une entreprise n'a réellement le choix qu'entre trois stratégies génériques que propose M PORTER :

- ☐ Soit elle opte pour une stratégie de volume pour maîtriser de manière drastique les coûts et obtenir une compétitivité prix ;
- ☐ Soit elle opte pour une stratégie de différenciation vis-à-vis de la concurrence et justifie un prix plus élevé en fonction de la valeur perçue qui est créée ;
- ☐ Soit elle opte pour une stratégie de focalisation, dans laquelle l'entreprise sait se différencier et dont l'expertise lui permet une meilleure maîtrise des coûts que ses concurrents

Sous section 01 : Avantage par les coûts :

La stratégie de domination par les coûts⁴⁴ consiste généralement à présenter au client une offre standard, de "référence", proche de celle des concurrents (une offre de "référence" sur un marché renvoie à ce que les clients s'attendent implicitement à se voir proposer), mais proposée à un prix inférieur, grâce à une meilleure maîtrise des coûts.

Les stratégies de cout convergent de façon prioritaires tous les efforts de l'entreprise vers un objectif considéré comme primordial : la minimisation de ses couts complets ((fabrication, conception, marketing, distribution, financiers, administratifs, etc.)

L'avantage concurrentiel de l'entreprise dépend donc de sa capacité à minimiser ses coûts. L'entreprise la plus compétitive est celle dont les coûts sont les plus bas, soit par analogie celle dont les marges sont les plus importantes

⁴⁴ 1 BRULHART Franck, Les 7 points clés du diagnostic stratégique, édition d'organisation, 2009, p81-82

Chapitre 02: méthodologie d'analyse de la chaine de valeur

Deux possibilités sont possible, selon **MICHAEL Porter** , il existe deux grands moyens pour acquérir un avantage par les couts .

- Contrôler les facteurs d'évolution des couts
- Remodeler la chaine de valeur

1.1 Contrôler les facteurs d'évolution des coûts :

L'élément nécessaire pour construire un avantage par les cout, consiste à contrôler les dix (10) facteurs d'évolution, des coûts mieux que les concurrents, c'est à dire maîtriser les mécanismes qui agissent le comportement des coûts des activités créatrices de valeur .

1.1.1.le contrôle de l'échelle :

Pour arriver à contrôler l'échelle il faut :

- parvenir à l'échelle adéquate, en augmentant L'échelle grâce à des acquisitions, A un

Élargissement de la gamme de produits, à une expansion du marché ou d'une activité de Commercialisation, ce qui permet à la firme de réduire ses coûts

-prendre des mesures pour renforcer les économies d'échelle dans les activités sensibles à L'échelle, car les économies d'échelle dépendent en partie de la façon dont les activités sont

Gérées.

-Exploiter les économies d'échelle là où la firme à une position favorable. Une firme doit gérer ses activités créatrices de valeur de façon à obtenir des économies d'échelle qui lui sont les plus favorables.

-Privilégier les activités créatrices de valeur régies par une échelle favorisant la firme. Il Ya plusieurs échelles qui commandent les différentes activités créatrices de valeur, une firme doit élaborer une stratégie, qui favorise les activités ou l'échelle atteint par la firme á la dimension appropriée et lui assure un avantage concurrentiel.

1.1.2. Le contrôle de l'apprentissage

Pour bien contrôler l'apprentissage, il est important de :

Chapitre 02: méthodologie d'analyse de la chaîne de valeur

-gérer la courbe d'apprentissage. L'apprentissage résulte des efforts des cadres et des Employés. Les dirigeants doivent exiger des améliorations dans l'apprentissage en fixant des objectifs à atteindre. Pour fixer les objectifs d'apprentissage, il faut comparer les rythmes d'apprentissage entre installations et régions et les confronter aux normes du secteur. Une firme doit aussi instaurer des mécanismes, qui facilitent une diffusion de l'apprentissage entre installations et entre unités stratégiques. La distance géographique et les rivalités internes sont souvent un obstacle à la diffusion de l'apprentissage.

-Conserver la propriété exclusive de l'apprentissage. Conserver la propriété exclusive de l'apprentissage peut être source d'un avantage par les coûts, en procédant à une intégration en amont afin de protéger un savoir-faire, en contrôlant les publications internes et leur diffusion, en retenant les employés occupant une position stratégique et en prévoyant des clauses restrictives de non-divulgaration d'information dans les contrats de travail.

- Apprendre auprès des concurrents. L'analyse des chaînes de valeur des concurrents permet à une firme de découvrir de bonnes pratiques applicables chez elle. Il y a plusieurs moyens pour s'approprier de l'apprentissage des concurrents comme l'analyse des documents publiés.

1.1.3. Contrôler les effets de l'utilisation des capacités

Pour arriver à contrôler l'utilisation des capacités, il faut :

-niveler le volume d'activité Une firme peut augmenter l'utilisation moyenne des capacités en découvrant des moyens de niveler les fluctuations de volume à travers sa chaîne de valeur.

Par exemple, les entreprises de traitement des cartes de crédit peuvent niveler leur volume d'activités en offrant une gamme de comptes tels que les pointes soient étalées sur l'ensemble de l'année, comme les clubs d'été et les stations de sport d'hiver

-réduire les inconvénients des fluctuations du volume d'activité. Une firme peut aussi réduire les coûts des fluctuations, une intégration peut permettre de réduire ces coûts.

1.1.4. Le contrôle des liaisons

Pour contrôler les liaisons, il convient :

-d'exploiter les liaisons entre coûts à l'intérieur de la chaîne de valeur, Une firme peut

Chapitre 02: méthodologie d'analyse de la chaîne de valeur

Diminuer les coûts en exploitant les liaisons entre les activités créatrices de valeur, par exemple les systèmes d'information facilitent la coordination entre activités.

- De travailler en collaboration avec les fournisseurs et les circuits de distribution pour exploiter les liaisons verticales, Ces liaisons peuvent être exploitées à travers une étude de la chaîne de valeur des fournisseurs et des clients. Grâce à une coordination accrue et une optimisation conjointe des chaînes de valeur respectives profitent toutes les parties prenantes. Par exemple, le juste à temps (JAT) nécessite une parfaite coordination avec le fournisseur(s).

1.1.5. Le contrôle des interconnexions

Pour contrôler les interconnexions, il est nécessaire de :

-mettre en commun des activités intéressantes. Une firme peut réduire les coûts en mettant en commun certaines activités créatrices de valeur avec d'autres unités-sœurs, ou entrant dans des secteurs d'activités qui offrent des possibilités de mise en commun.

- transférer un savoir-faire dans la gestion d'activités semblables. Une firme peut transférer le savoir-faire acquis dans la gestion d'une activité créatrice de valeur à d'autres unités stratégiques exerçant des activités de même nature.

1.1.6. Le contrôle de l'intégration

Pour contrôler l'intégration, il est primordiale de:

-Procéder à un examen systématique des possibilités d'intégration et de désintégration. Ces deux stratégies offrent des possibilités de réduction des coûts. A mesure que la situation change, la firme peut procéder à une intégration ou à une désintégration. Par exemple, le développement des systèmes d'information, qui facilitent Les relations avec les fournisseurs

Tous les circuits de distribution peuvent conduire à une désintégration.

1.1.7. Le contrôle du Calendrier

Pour contrôler le calendrier, il est indispensable de:

-exploiter les avantages réservés aux précurseurs ou à la firme qui attende avant de s'élancer. Il est fréquent que le précurseur s'empare d'un avantage durable par les coûts en se réservant les meilleurs emplacements, le meilleur personnel, les meilleurs fournisseurs. Dans certains secteurs, seul le premier à bouger peut acquérir un avantage par les coûts. Dans

Chapitre 02: méthodologie d'analyse de la chaine de valeur

d'autres secteurs, vu les changements technologiques, les firmes qui attendent peuvent obtenir certains avantages dans le domaine des coûts.

--organiser le calendrier des achats en fonction du cycle d'affaires. L'achat des actifs pendant les périodes où la demande baisse, peuvent déboucher sur de fortes économies de coût.

1.1.8. Le contrôle des mesures discrétionnaires

Pour contrôler les mesures discrétionnaires, il est opportun de:

-modifier les mesures dispendieuses qui ne contribuent pas à la différenciation. L'analyse des coûts, mettra en lumière la nécessité de modifier de nombreuses mesures régissant les activités, qui accroissent les coûts, Cet examen, permet aussi de révéler les mesures où les politiques qui n'apportent pas une contribution significative à la différenciation.

- Investir dans des technologies, qui permettent d'orienter les facteurs d'évolution des coûts dans un sens favorable à la firme. Une nouvelle technologie est à la base d'un avantage par les coûts, mais elle permet aussi à une firme de rendre obsolète les avantages que possédaient ses concurrents face aux facteurs d'évolution des coûts. Le niveau d'investissement dans les technologies est un choix stratégique.

-Eviter Les fioritures, La plupart des firmes leaders dans le domaine des coûts contrôlent leurs dépenses discrétionnaires tout au long de leur chaine de valeur

1.1.9. Le contrôle de la localisation

Pour assurer un bon contrôle de la localisation, il est avantageux d'optimiser la localisation. La firme doit retenir la localisation qui permettra d'optimiser les différentes activités, que ce soit les unes par rapport aux autres ou par rapport aux fournisseurs et aux circuits de distribution, Cette localisation a un impact direct sur le niveau des salaires, l'efficacité de la logistique interne et externe, etc.

Chapitre 02: méthodologie d'analyse de la chaîne de valeur

1.1.10. Le contrôle des facteurs institutionnels

IL faut donner de l'importance à ces facteurs, qui peuvent influencer sur les activités créatrices de valeur de la firme en essayant d'accroître la maîtrise de ces facteurs, tels que les mesures gouvernementales et le taux de syndicalisation, Par exemple, les firmes peuvent influencer par l'intermédiaire de groupes de pression sur ses facteurs.

1.2Le remodelage de la chaîne de valeur

Le remodelage de la chaîne de valeur peut provenir des sources suivantes :

- un processus de production différent;
- des différences dans l'automation;
- des ventes directes au lieu des ventes indirectes;
- un nouveau circuit de distribution;
- une nouvelle matière première;
- des différences importantes dans l'intégration verticales vers l'aval ou vers l'amont;
- un déplacement de la localisation des installations par rapport aux fournisseurs et aux clients;
- de nouveaux supports publicitaires.

Le remodelage de la chaîne de valeur peut conduire à un avantage par les coûts pour deux Raisons.

Premièrement, il offre la possibilité de restructurer les coûts de la firme, la nouvelle chaîne de valeur peut se révéler plus efficiente que l'ancienne.

Deuxièmement, la nouvelle configuration peut changer les bases concurrentielles dans un sens favorable à la firme.

Pour trouver une nouvelle chaîne de valeur, il faut examiner la chaîne de valeur de la firme en tirant les points forts et les points faibles, examiner celles des concurrents, selon

MICHAEL Porter, pour chaque activité une firme devrait se demander

- comment l'activité peut-elle être réalisée de façon différente, voire supprimée ?

Chapitre 02: méthodologie d'analyse de la chaîne de valeur

-comment un groupe d'activités créatrices de valeur liées les unes aux Autres peut-il être Réaménagé ou réordonner ?

-comment des coalitions avec d'autres firmes pourraient-elles réduire ou éliminer les coûts ?

Par exemple, le secteur du bœuf préemballé. la chaîne de valeur traditionnelle était : élever le Bétail dans des fermes isolées, expédier ensuite vivant vers des abattoirs à grande intensité de main-d'œuvre, expédié les demi-quartiers vers les marchés où ils étaient découpés en plus petits morceaux par les détaillants. Et enfin acheté par les consommateurs.

En adoptant un remodelage de la chaîne de valeur, une firme peut construire des usines automatiques à proximité des sources d'approvisionnement en bétail et procède à des découpes plus petites de la viande. Ce qui a diminué les frais de transport, et a augmenté le rendement en évitant les pertes de poids qu'entraînerait le transport des animaux vivants.

1.3 Vérifier la durabilité de la stratégie de réduction des coûts

Un avantage par les coûts doit être conservé durablement pour assurer une performance supérieure. L'avantage est durable s'il existe des obstacles à l'entrée ou à la mobilité qui interdisent aux concurrents d'imiter la firme. La durabilité varie d'un facteur d'évolution des coûts à l'autre. Par exemple, pour assurer la durabilité des liaisons avec les fournisseurs ou les circuits de distribution il faut une bonne coordination.

La réussite d'une stratégie de domination par les coûts dépend de la capacité de la firme à la mettre en place.

Sous section 02 : stratégies Différenciation :

La différenciation, selon **Michael Porter**, est le deuxième élément clé pour construire un avantage concurrentiel pour une entreprise. Dans une stratégie de différenciation, l'entreprise cherche à se démarquer en mettant en avant certaines caractéristiques qui sont fortement appréciées par les clients. Elle identifie une ou plusieurs dimensions que de nombreux clients du secteur considèrent comme importantes et se positionne comme la seule à pouvoir répondre à ces besoins spécifiques. Cette position unique lui permet de demander un prix supérieur à celui de ses concurrents.

Chapitre 02: méthodologie d'analyse de la chaine de valeur

Ainsi, l'entreprise se différencie en proposant un produit ou un service qui est différent et unique par rapport à ce qui est proposé sur le marché. Les clients attribuent de la valeur à cette différence et sont prêts à payer un surprix pour en bénéficier. Cela permet à l'entreprise de se distinguer de ses concurrents et de créer un avantage compétitif durable.

1.les sources de différenciation

La différenciation émerge de la chaîne de valeur de la firme. Toutes les activités créatrices de valeur sont une source de différenciation, Les approvisionnements en matières premières peuvent influencer sur les résultats du produit fini et par conséquent sur la différenciation par exemple, **Heineken** porte une grande attention à la qualité des ingrédients dont se compose sa bière, les activités liées au développement de technologies peuvent conduire à la conception de produits dont les résultats sont incorporables, Les activités créatrices de valeur qui ne représente qu'une faible fraction du coût total n'en peuvent moins exercer une influence considérable sur la différenciation. Par exemple, il se peut que l'inspection ne représente que 1% du coût total, mais que l'expédition d'un seul produit défectueux à un client ait des effets négatifs sur la façon dont les clients d'une firme vont percevoir sa différenciation. Donc, toutes les activités créatrices de valeur sont une source de différenciation.

La différenciation peut provenir des activités situées en aval. Les circuits de distribution peuvent contribuer à un caractère unique et renforcer la réputation de la firme. La différenciation peut provenir aussi des activités situées en amont. Par exemple, dans le secteur des boissons non alcoolisées **Coca Cola** consacre une grande importance et beaucoup d'argent à améliorer le savoir des fabricants de bouteille et accroître leur efficacité.

2. Les facteurs qui déterminent la différenciation

Il y a plusieurs facteurs qui déterminent la différenciation d'une firme, qui sont similaires aux facteurs d'évolution des coûts, **MICHAEL Porter** a développé ce point dans les facteurs d'unicité qui sont: l'échelle, l'intégration, l'apprentissage et l'effet de diffusion, les interconnexions, la localisation, le calendrier, les liaisons et les mesures discrétionnaires

2.1.les mesures discrétionnaires :

Les entreprises font des choix discrets concernant les activités qu'elles exercent et la manière dont elles les exercent. Ces décisions ont une influence sur l'unicité de l'entreprise. Parmi ces décisions discrétionnaires, on trouve les caractéristiques et la performance des

Chapitre 02: méthodologie d'analyse de la chaîne de valeur

produits offerts, les services fournis, les technologies utilisées pour accomplir une activité, la qualité des moyens de production fournis pour une activité, ainsi que la compétence du personnel employé dans une activité. Toutes ces mesures discrétionnaires contribuent à façonner l'identité et la différenciation de l'entreprise sur le marché.

2.2. les liaisons :

L'unicité provient souvent des liaisons existant au sein de la chaîne de valeur ou des liaisons avec les fournisseurs et les circuits de distribution⁴⁵

2.3. le calendrier :

Le caractère unique d'une entreprise peut être influencé par le moment où elle commence à exercer une activité spécifique. Par exemple, une entreprise qui adopte une image ou un produit novateur en premier peut prendre de court ses concurrents. La technologie offre également la possibilité à une entreprise qui se lance tardivement de modifier les caractéristiques de différenciation, lui permettant ainsi de se démarquer sur le marché.

2.4. la localisation :

Le caractère unique d'une firme peut résulter de sa localisation. Par exemple, une bonne localisation des circuits de distribution peut permettre une meilleure satisfaction de la clientèle.

2.5 l'interconnexion :

Le caractère unique d'une activité créatrice de valeur peut résulter de sa mise en commun au sein de toutes les unités-sœurs de l'entreprise. Ces interconnexions favorisent l'augmentation du savoir-faire des unités-sœurs et, par conséquent, améliorent le service offert à la clientèle de l'entreprise. Cette collaboration entre les différentes entités de l'entreprise permet de renforcer leur expertise collective et de proposer un niveau de service supérieur à leurs clients.

2.6 l'apprentissage et l'effet de diffusion :

Le caractère unique d'une activité créatrice de valeur peut découler d'un processus d'apprentissage. Par exemple, l'adoption de nouveaux outils de production peut améliorer

⁴⁵ Concept déjà traité dans la section 01 du chapitre 02

Chapitre 02: méthodologie d'analyse de la chaine de valeur

l'apprentissage en facilitant le processus de production et, par conséquent, améliorer la qualité du produit final. Il est essentiel pour l'entreprise de préserver l'exclusivité de son apprentissage en évitant de le diffuser auprès de ses concurrents. Ainsi, en gardant cet avantage exclusif, l'entreprise peut maintenir sa position unique sur le marché.

2.7.l'intégration :

Le niveau d'intégration a un impact sur le caractère unique d'une entreprise. L'intégration de nouvelles activités créatrices de valeur peut rendre une entreprise unique en lui permettant de mieux contrôler les résultats de ces activités ou de mieux les coordonner avec d'autres activités. L'intégration offre également la possibilité d'augmenter le nombre d'activités qui peuvent servir de sources de différenciation. De plus, l'intégration facilite l'exploitation des liens avec les fournisseurs et les circuits de distribution. Avoir un niveau d'intégration inférieur à celui des concurrents peut constituer une source de différenciation pour une entreprise. En résumé, le degré d'intégration joue un rôle clé dans la création d'une entreprise unique et différenciée sur le marché.

2.8.l'échelle :

Le niveau d'intégration a un impact sur le caractère unique d'une entreprise. L'intégration de nouvelles activités créatrices de valeur peut rendre une entreprise unique en lui permettant de mieux contrôler les résultats de ces activités ou de mieux les coordonner avec d'autres activités. L'intégration offre également la possibilité d'augmenter le nombre d'activités qui peuvent servir de sources de différenciation. De plus, l'intégration facilite l'exploitation des liens avec les fournisseurs et les circuits de distribution. Avoir un niveau d'intégration inférieur à celui des concurrents peut constituer une source de différenciation pour une entreprise. En résumé, le degré d'intégration joue un rôle clé dans la création d'une entreprise unique et différenciée sur le marché.

2.9.les facteurs institutions

A travers par exemple de bonnes relations avec les syndicats qui peuvent permettre à une firme de définir de façon originale les tâches dévolues aux employés

Les facteurs d'unicité varient en fonction de l'activité et en fonction du secteur, une firme doit examiner chacun des domaines où elle est unique afin d'identifier le ou les facteurs en jeu(x). Cet examen assure la durabilité de la différenciation.

Chapitre 02: méthodologie d'analyse de la chaîne de valeur

2 **Les voies de différenciation** Selon MICHAEL Porter, une firme dispose de deux voies en matière de différenciation

- renforcer les sources d'unicité:
- remodeler la chaîne de valeur.

3.1. Renforcer les sources d'unicité

Une firme peut se différencier à travers le renforcement des facteurs d'unicité en :

-multipliant les sources de différenciation dans la chaîne de valeur. La firme doit exploiter les sources d'unicité dans un plus grand nombre d'activités créatrices de valeur.

-Rapprocher L'utilisation réelle du produit de L'usage prévu. La différenciation est compromise quand une firme ne prend pas des mesures pour rapprocher l'utilisation réelle de l'usage prévu. Il faut donc investir pour les utilisations réelles que les clients font du produit, modifier le produit pour le rendre plus facile à utiliser et concevoir des manuels et d'autres notices d'utilisation.

- Employer les signaux de valeur pour renforcer la différenciation venant des critères d'utilisation. Les activités retenues pour influencer sur les critères de signalisation doivent être cohérentes avec les bases de différenciation tenant aux Critères d'utilisation sur lesquelles à l'intention de s'appuyer.

-Incorporer les informations dans le produit pour faciliter l'utilisation et la signalisation. L'information et le système d'information deviennent des instruments de différenciation importants. Le fait d'associer des systèmes d'information au produit peut améliorer la valeur créé pour le client.

3.2. Remodeler la chaîne de valeur

La découverte d'une nouvelle chaîne de valeur ouvre des possibilités de différenciation.

La conception d'une nouvelle chaîne de valeur est un processus créatif, il faut essayer le maximum de relier la chaîne de valeur de la firme à celle de ses clients, ou en restructurant ses propres activités créatrices de valeur pour mieux satisfaire les critères d'achat. Généralement le remodelage implique :

- un nouveau circuit de distribution ou une nouvelle démarche de vente :

Chapitre 02: méthodologie d'analyse de la chaîne de valeur

-une intégration en aval pour reprendre des activités du client ou éliminer des circuits de distribution;

-une intégration en amont pour contrôler un plus grand nombre de déterminants de la qualité du produit:

-l'adoption d'une technologie entièrement nouvelle dans le processus de production.

Cependant, le choix d'une voie par rapport à une autre dépend de plusieurs facteurs, par exemple la capacité de la firme à identifier de nouvelles sources d'unicité et à les mettre en œuvre. Mais aussi, d'un environnement concurrentiel turbulent qui change les caractéristiques de la concurrence et oblige une firme à remodeler sa chaîne de valeur.

4. La durabilité de la différenciation

Deux éléments essentiels qui influencent la durabilité : il faut que les clients perçoivent en permanence sa valeur et que les concurrents ne puissent l'imiter. Il y a toujours un risque que les besoins des clients changent, mais aussi un risque que les concurrents imitent la stratégie de la firme ou la dépassent complètement. Pour être durable, la différenciation doit provenir de facteurs faisant obstacle à la mobilité des concurrents désireux de les reproduire. Les facteurs d'unicité sont plus au moins durables et le coût de différenciation peut varier selon les concurrents. Selon **MICHAEL Porter**, il y a quatre éléments qui assurent la durabilité de la différenciation :

- Les facteurs d'unicité de la firme comportent des obstacles pour les autres. Par exemple, l'exclusivité d'un savoir et les interconnexions
- La firme acquiert un avantage par les coûts en se différenciant ;
- Les sources de différenciation sont multiples. Il faut que la différenciation de la firme repose sur un plus grand nombre de facteurs. Une base unique de différenciation offre une cible facile à l'attaque des concurrents.

Sous section 03 :L'avantage par la focalisation (stratégie de concentration)

1. définition ;

La stratégie de concentration, aussi appelée la stratégie de niche consiste à se concentrer sur un groupe de clients particuliers et à tailler sur mesure sa stratégie pour les servir à l'exclusion de tous les autres. Cette stratégie comporte deux variantes :

Chapitre 02: méthodologie d'analyse de la chaine de valeur

Il existe la stratégie de concentration fondée sur les coûts réduits, découlant donc directement de la stratégie générique par les coûts, qui consiste à chercher un avantage en ayant les coûts les plus bas sur le segment cible et ainsi profiter de meilleures marges opérationnelles ou se permettre de batailler correctement lors d'une guerre des prix.

Il existe deuxièmement, la stratégie de concentration fondée sur la différenciation, qui consiste à se différencier sur le segment cible en proposant une offre alternative suivant donc par analogie la théorie des stratégies de différenciation.

Une entreprise pratique une stratégie de concentration lorsqu'elle cherche à cibler un ou plusieurs segments de marché précis. En se concentrant sur des segments donnés au lieu de s'attaquer au marché dans son ensemble, l'entreprise peut se spécialiser dans les domaines choisis. Généralement, l'entreprise spécialisée a préalablement choisi la stratégie par domination sur les coûts ou par différenciation de l'offre dans son créneau comme expliqué auparavant.

2. Conditions d'application :

Premièrement, l'entreprise peut adopter ce type de stratégie quand ;

- elle maîtrise un savoir-faire
- ne souhaite pas dépasser une certaine taille (ex. PME)
- ne dispose pas de moyens suffisants pour couvrir tout le marché (ex. PME)

Deuxièmement, elle peut réussir à créer un avantage concurrentiel nécessaire dans cette stratégie si :

- Sa présence sur un segment permet de mieux répondre à la demande (en terme de prix ou différenciation)
- L'avantage procuré par la présence sur un seul segment est supérieur à celui qu'aurait procuré une présence sur plusieurs segments
- Les coûts sont inférieurs à ceux nécessaires pour une non-focalisation

3. Avantages et risques :

3.1. Avantages:

- D'abord, elle permet d'avoir une bonne connaissance du marché, qui permet de réagir et de s'adapter très rapidement, en gardant une certaine indépendance.

Chapitre 02: méthodologie d'analyse de la chaine de valeur

- Ensuite, il n'y a pas de confrontation directe avec la concurrence.
- Enfin, l'entreprise a le contrôle d'un segment entier avec un minimum de dépenses

En tout donc : les marchés de niche sont intéressants à plus d'un titre. Premier constat: les investissements y sont plus limités. L'approche d'un marché de niche, par définition étroit, permet d'identifier assez facilement le potentiel réel de l'activité. Et donc d'adapter au plus juste ses investissements. Deuxième atout: la clientèle, elle aussi restreinte, est également plus facile à connaître et donc à satisfaire de manière efficace. Les budgets consacrés à la recherche et au développement, au marketing ainsi qu'à la commercialisation peuvent être, quant à eux, optimisés. «Trouver une niche sur ses marchés coûte moins cher et entraîne moins de risques que de lancer une innovation», résume Bruno Bizalio (BM&S). Troisième avantage: la concurrence étant moins pressante, le chef d'entreprise dispose de plus de temps pour valider son idée et planifier éventuellement des tests. Sans compter que la rareté de la concurrence a une autre conséquence qui n'échappera à personne: ces marchés offrent, en général, des marges généreuses

3.2.les risques :

Des problèmes peuvent survenir avec l'approche de 'niche'

- La stratégie de niche comporte un risque important en ce que la niche peut-être attaquée ou se tarir c'est-à-dire les niches, petites et spécialisées, pourraient disparaître à long terme. Une niche se focalisant sur les coûts ne peut se maintenir si son industrie dépend des économies d'échelle (ex.: télécommunication). C'est pourquoi une stratégie de niches multiples est préférable à une stratégie de niche unique. En devenant forte dans deux ou plusieurs niches, une entreprise accroît ses chances de survie.
- Un segment trop étroit qui risque d'être remis en cause par l'émergence de sous segments
- La sur segmentation que peuvent opérer certains concurrents à l'intérieur même de la cible de l'entreprise (M.E. Porter) ce qui entraîne que la clientèle part pour un autre produit (s'intéresse à un autre produit).

Il est important de souligner que ces stratégies ne sont pas mutuellement exclusives, et les entreprises peuvent choisir de les combiner en fonction de leurs objectifs et

Chapitre 02: méthodologie d'analyse de la chaîne de valeur

de leur positionnement sur le marché. **Une stratégie hybride**⁴⁶ peut permettre de réaliser des économies d'échelle tout en proposant des produits ou des services différenciés à un segment spécifique du marché.

L'optimisation de la chaîne de valeur à travers les stratégies de domination par les coûts, de différenciation et de focalisation permet aux entreprises de renforcer leur position concurrentielle, de créer de la valeur pour les clients et de réaliser des performances financières solides. En comprenant les avantages et les limitations de chaque stratégie et en adaptant leur approche en conséquence, les entreprises peuvent s'adapter aux demandes changeantes du marché et stimuler leur croissance à long terme.

En conclusion de ce chapitre, nous avons abordé trois sections clés liées à la méthodologie d'analyse de la chaîne de valeur.

La première section a porté sur l'identification des activités de la chaîne de valeur. Nous avons souligné l'importance de comprendre les différentes activités qui contribuent à la création de valeur au sein de l'entreprise. Cela permet de visualiser le flux des activités, d'identifier les activités clés et de mieux comprendre leur impact sur la compétitivité de l'entreprise.

Dans la deuxième section, nous avons examiné les méthodes de détermination des coûts associés à chaque activité de la chaîne de valeur. Nous avons exploré deux approches principales : la méthode des coûts complets et la méthode ABC (Activity-Based Costing). Ces méthodes fournissent des outils et des techniques pour évaluer de manière précise les coûts

⁴⁶ Une stratégie hybride est une approche qui combine les éléments de différentes stratégies pour atteindre un avantage concurrentiel et répondre aux besoins spécifiques du marché. Plutôt que de se conformer strictement à une seule stratégie, une entreprise adoptant une stratégie hybride cherche à tirer parti des forces de différentes approches pour créer une proposition de valeur unique et se démarquer de la concurrence

Chapitre 02: méthodologie d'analyse de la chaine de valeur

liés à chaque activité, le contrôle de gestion nous offre aussi des outils de gestion proactive , ce qui permet aux entreprises de mieux comprendre et de prendre des décisions éclairées concernant leur allocation de ressources.

Enfin, dans la troisième section, nous avons exploré les pratiques d'optimisation de la chaîne de valeur. Nous avons examiné les stratégies génériques de Michael Porter, telles que la domination par les coûts et la différenciation, qui offrent des approches distinctes pour améliorer la compétitivité.

En résumé, ce chapitre a mis en évidence l'importance de comprendre les activités de la chaîne de valeur, d'évaluer les coûts qui y sont associés et d'adopter des pratiques d'optimisation appropriées. Une compréhension approfondie de ces aspects permet aux entreprises d'améliorer leur compétitivité, d'optimiser leur performance globale et de créer de la valeur ajoutée pour leurs clients.

Dans le chapitre suivant, nous tenterons de vérifier le cas d'une entreprise étatique algérienne par rapport à l'analyse de sa chaîne de valeur

**Chapitre pratique : analyse de la chaine de
valeur du produit transformateur au sein de
L'EI**

Chapitre Pratique: analyse de la chaîne de valeur du produit transformateur au sein de L'EI

Après avoir présenté notre partie théorique, dans lequel nous avons mis l'accent, premièrement sur la notion de valeur dans une entreprise., ensuite deuxièmement, nous avons présenté la méthodologie d'analyse de la chaîne de valeur de produit.

Dans ce troisième chapitre dédié à la partie empirique, nous allons intéresser principalement à porter la réponse à notre problématique en essayant de mettre en œuvre nos connaissances théoriques sur le terrain.

Ce chapitre sera composé de trois sections : premièrement nous présenterons la méthodologie d'analyse et l'entreprise d'électro-industries sous plusieurs aspects, à propos de la deuxième section nous allons mettre la lumière sur les activités sur lesquels passent le produit transformateur au sein d'électro-industries, en fin dans la troisième section nous analyserons les résultats de l'enquête.

Section 01 : présentation de la méthodologie de recherche et de l'échantillon

1 méthodologie de l'enquête :

Notre stage pratique a débuté au sein de l'électro-industrie à AZAZGA en avril 2023 jusqu'au mois de juin 2023, nous avons été pris en charge par le responsable des achats à l'importation, Pour enquêter au sein de cette entreprise, nous avons fait recours aux "matériaux" de recherches proposés par la méthodologie de l'enquête.

1.1 La méthodologie de la recherche utilisée.

1.1.1 La Positionnement épistémologique.

Avant de déterminer notre position paradigmatique, il convient de revenir à la définition d'un paradigme. Selon Guba et Lincoln, le paradigme est un ensemble de croyances de base ou de visions du monde qui guide l'investigateur et qui traitent les principes premiers ; le paradigme représente une vision du monde qui définit, pour le chercheur, " la nature du monde ", la place de l'individu dans ce monde et l'ensemble des relations possibles à ce monde et à ses parties.

Chapitre Pratique: analyse de la chaîne de valeur du produit transformateur au sein de L'EI

Un autre auteur américain « Willis HARMAN, qui a écrit l'un des meilleurs livres sur le changement du paradigme. Voici sa définition : « un paradigme est la base de la manière de percevoir, de penser, de juger et d'agir qui est associée une vision particulière de la réalité ».

Deux courants principaux de recherche qu'on peut distinguer en science de gestion, l'un basé sur le paradigme positiviste, l'autre sur le paradigme constructiviste

a) Paradigme positiviste

Le paradigme positiviste, également appelé paradigme empirique-analytique, repose sur l'idée que la connaissance peut être obtenue par l'observation objective et la mesure des phénomènes. Il cherche à expliquer et à prédire les relations causales entre les variables en utilisant une approche scientifique rigoureuse. Le positivisme valorise l'objectivité, la neutralité et la recherche de lois générales.

b) Paradigme constructiviste.

Le paradigme constructiviste, également connu sous le nom de paradigme interprétatif, considère que la réalité est construite socialement et qu'elle est influencée par les perceptions, les valeurs et les interactions des individus. Selon ce paradigme, la connaissance est subjective et dépendante du contexte social et culturel. Les chercheurs constructivistes s'intéressent à comprendre les significations et les interprétations des acteurs sociaux, en se concentrant sur les processus de construction de la réalité sociale.

Ces deux paradigmes se distinguent également par leurs approches méthodologiques. Le positivisme privilégie les méthodes quantitatives, telles que les enquêtes et les expérimentations, afin de recueillir des données empiriques et de les analyser statistiquement. En revanche, le constructivisme favorise les méthodes qualitatives, telles que les entretiens, les observations et l'analyse de documents, pour explorer les perspectives des individus et comprendre les processus sociaux complexes.

Il est important de noter que ces paradigmes ne sont pas mutuellement exclusifs et peuvent coexister dans la recherche. Certains chercheurs adoptent une approche mixte, combinant des éléments des deux paradigmes, tandis que d'autres peuvent privilégier l'un ou l'autre en fonction de leur objet d'étude et de leurs questions de recherche.

Chapitre Pratique: analyse de la chaîne de valeur du produit transformateur au sein de L'EI

c) Notre paradigme de recherche.

Notre objectif est d'interpréter et comprendre les activités de la chaîne de valeur lié à un produit spécifique qui est le transformateur par les outils de contrôle de gestion , On peut donc avancer que notre recherche est basé sur le paradigme constructiviste interprétatif

1.2. Outils de l'enquête :

Nous avons saisi l'opportunité qui nous a été donnée lors de notre prise en charge et avons utilisé l'entretien comme guide dans l'analyse de la chaîne de valeur. du produit transformateur.

1.2.1. Présentation de l'entretien.

Dans le cadre de notre étude sur l'analyse de la chaîne de valeur du produit transformateur dans l'industrie électro-industrielle, nous avons adopté une approche objective en utilisant des entretiens semi-directifs. Ces entretiens ont été menés au sein de l'entreprise du secteur électro-industriel étudiée.

La méthode de l'entretien semi-directif a été privilégiée car elle permet une écoute approfondie de l'interlocuteur, lui permettant de partager des informations pertinentes du point de vue du chercheur. Les entretiens ont été structurés autour de thèmes identifiés préalablement dans une grille d'entretien, visant à comprendre les opinions, les perceptions et les réflexions des personnes interrogées sur la chaîne de valeur du produit transformateur dans l'entreprise électro-industrielle .

2.Présentation de l'échantillon (l'entreprise electro-indusrie)

2.1. Historique de l'entreprise électro-industrie :

Electro-Industries est issue de la réorganisation du secteur industriel opérée en Algérie entre 1980-2000 qui a conduit en 1999 à la restriction de l'annécienne ENEL en un certain nombre d'EPE/SPA, parmi lesquelles figure électro-industries.

L'usine a été réalisée dans le cadre d'un contrat clé en main avec les partenaires allemands, en l'occurrence :

Siemens : pour les produits : moteurs, alternateurs, groupes électrogènes;

Trafo-Union : pour les produits transformateurs ;

Chapitre Pratique: analyse de la chaine de valeur du produit transformateur au sein de L'EI

Fritz Werner : pour la partie engineering du projet, dont l'entrée en production et le lancement de la fabrication des produits était en 1985 pour les transformateurs et en 1986 pour les moteurs et alternateurs.

Ces produits fabriqués sous licence Siemens jusqu'à 1992, électro-industries est créé sous sa forme actuelle, comme entreprise autonome, en janvier 1999 elle est devenue société par action après la scission de l'ENEL (Entreprise National d'Electronique).

2.2. Localisation et superficie de l'entreprise :

Electro-Industries est implanté dans une zone agricole de 39.5 hectares, située sur la route nationale n°12, distance de 30KM du chef-lieu de la wilaya de Tizi-Ouzou et de 08 KM du chef-lieu de la daïra d'Azazga.

2.3. Le domaine d'activité d'« ELECTRO-INDUSTRIES »

L'entreprise ELECTRO-INDUSTRIE occupe une position de leader dans le secteur de l'industrie électrotechnique à l'échelle nationale. Son domaine d'expertise se concentre principalement sur la conception, la fabrication et la commercialisation de produits électrotechniques, avec des prestations techniques en tant qu'activité secondaire. Il convient de noter que les produits fabriqués par ELECTRO-INDUSTRIES sont soumis à des normes rigoureuses, notamment les normes DIN/VDE (Institut allemand de normalisation/Groupement allemand de l'électricité), et sont conformes aux normes internationales et aux recommandations européennes (CEI). Cette conformité assure la qualité et la sécurité des produits de l'entreprise, en garantissant qu'ils répondent aux exigences établies par les normes internationalement reconnues.

L'entreprise Électro-Industrie est composée en trois unités sur le même site : Unité de fabrication des transformateurs et distribution, unité de fabrication des moteurs électroniques et l'unité prestations techniques.

Chapitre Pratique: analyse de la chaine de valeur du produit transformateur au sein de L'EI

2.4. Les unités de production au sein d'« ELECTRO-INDUSTRIES »

2.4.1 Unité de fabrication des transformateurs (UTR)

Cette unité présente le cœur du métier de l'entreprise, elle est spécialisée dans la production des transformateurs électriques d'une gamme très diversifiée (classée par la puissance, de la plus petite puissance jusqu'à la plus grande puissance).

2.4.2 Unité de fabrication des moteurs, alternateurs et montage des groupes électrogènes (UME) :

Cette unité dispose d'un laboratoire central qui assure les essais physico-chimiques pour les matières destinées à la fabrication des moteurs évidemment elle dispose des équipements nécessaires à la fabrication, aux contrôles et aux essais de la qualité des produits finis, suivant les procédés ci-dessous :

- Découpage (encocheage), emboutissage, moulage sous-pression, soudage, brasage, usinage, équilibrage, bobinage, isolation, prémontage, montage, peinture, contrôlée et essais mécanique et électrique.

La gamme de production des moteurs est plus large par rapport aux transformateurs

2.4.3 Unité prestations technique (UPT) :

L'unité Prestations technique dispose d'une longue expérience et d'un personnel qualifié (afin de répondre à la fois à toutes exigences des clients également elle s'occupe de prestation technique pour les deux unités de production) ainsi que les matériels pour la prise en charge de Gestion des pièces de rechange des équipements de production, et des travaux d'usinage de précision : Usinage à fil (électroérosion), tournage, fraisage, rectification et affutage.

2.5.L'organisation au sein d'électro- industrie ⁴⁷

À partir de 2016, l'entreprise électro industrie a créé deux directions la première c'est « achat et approvisionnement » et la deuxième c'est « marketing », cela démontre que y'a une réorganisation des différents centres dans le but d'avoir eu une organisation nouvelle plus pertinente, nous citons donc ces directions :

⁴⁷AMRANI Rabah, AMRANI Essaid, la mesure de la performance commerciale d'une entreprise, à UMMTO, Page 66-67

Chapitre Pratique: analyse de la chaîne de valeur du produit transformateur au sein de L'EI

2.5.1 La direction générale

À partir de 2016 la direction générale de l'entreprise comporte six assistants et six directions (commerciale, ressources humaines, affaires juridiques, achats et approvisionnement, développement, finance et comptabilité) et de trois unités de production (moteurs, transformateurs et prestations techniques).

2.5.2 Les assistants

Électro-Industrie a six assistants qui sont : secrétariat, sécurité interne, communication d'entreprise, contrôle de gestion, audit interne et qualité et hygiène-environnement. En effet, l'utilité de ses assistants est de faire transmettre rapidement l'information aux supérieurs hiérarchiques (directeur).

2.5.3 Direction ressource humaine (DRH)

Les ressources humaines de l'EI constituent un facteur de réussite déterminant. L'entreprise est organisée en structure fonctionnelle et opérationnelle en vue de garder une flexibilité importante pour répondre au mieux fluctuations de l'environnement

2.5.4 Direction commerce et marketing.

À partir de 2016 la direction marketing est attachée à la direction générale, elle occupe un poste clé au sein de l'entreprise. Le rôle de cette direction est d'élaborer les plans marketing (études de marché, le ciblage, le positionnement, le mix marketing, etc.). C'est essayer d'en chercher les opérations développées la vente des moteurs électroniques et transformateurs.

2.4.5 Direction achat et approvisionnement

La direction achat et approvisionnement définit la stratégie « achat » en collaboration avec la direction générale de l'entreprise. Le rôle de cette direction est de négocier les contrats d'achat et de faire coordonner la chaîne logistique et les flux d'acheminement.

2.4.6 Direction juridique

La direction juridique exerce une fonction de conseil, d'expertise et d'assistance auprès de l'entreprise, et qui a un lien direct avec la direction générale de l'entreprise. Son

Chapitre Pratique: analyse de la chaine de valeur du produit transformateur au sein de L'EI

objectif est de veiller sur les textes législatifs et réglementaires, et de les coordonner face aux difficultés qui peuvent se répercuter sur l'entreprise.

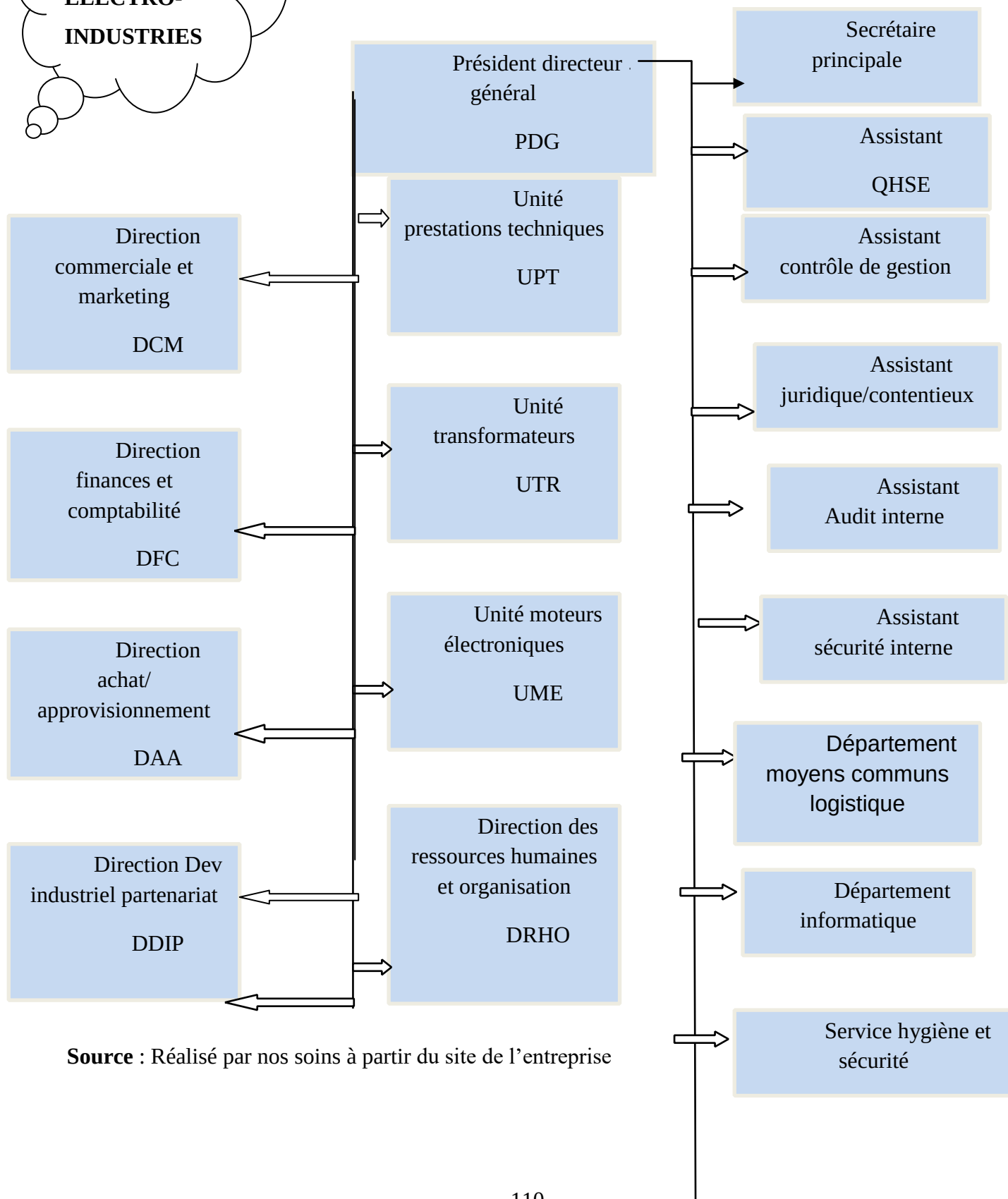
2.4.7 .La direction de développement

L'objectif principal de la direction développement est de chercher les activités nécessaires au développement des produits. En effet l'EI dispose de ses propres laboratoires pour en évaluer les produits. Ces différents centres de responsabilité sont représentés dans l'organigramme suivant : Source : réaliser par nous-mêmes à partir des documents internes à l'entreprise.

Chapitre Pratique: analyse de la chaine de valeur du produit transformateur au sein de L'EI

Organigramme de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES

Figure 5 : L'organigramme de l'entreprise EI



Source : Réalisé par nos soins à partir du site de l'entreprise

Chapitre Pratique: analyse de la chaîne de valeur du produit transformateur au sein de L'EI

Section 02 : description de la chaîne de valeur du produit transformateur :

Une fois les questions de notre guide d'entretien posées, nous avons recueilli des réponses de différents cadres, tels que ceux du service des achats, de la production, de la finance et la comptabilité et du contrôle de gestion. De plus, nous disposons de divers documents contenant des informations utiles. À ce stade, il est opportun de réaliser une analyse préliminaire des résultats obtenus.

1. Introduction la chaîne de valeur du produit transformateur

L'acheminement du produit transformateur tout au long de sa chaîne de valeur est un processus complexe pour l'électro- industrie, De la sélection des matières premières à la livraison finale aux clients, chaque étape est essentielle dans la transformation des inputs en un produit fini.

Cette chaîne de valeur implique une série d'activités interconnectées, telles que l'approvisionnement, la production, la commercialisation. Chaque étape contribue à la création de valeur, ces trois activités sont donc considérées comme principales, il existe trois autres activités qui soutiennent les activités principales .On cite l'infrastructure de l'entreprise , la ressource humaine et la recherche et développement .

ce qui nous a permis de la cartographier ;

Figure 6 : la chaîne de valeur du produit transformateur de l'entreprise Electro-Industries

Chapitre Pratique: analyse de la chaine de valeur du produit transformateur au sein de L'EI

Infrastructure de l'entreprise - la direction générale - le service contrôle de gestion - Le service comptabilité et finance l'ensemble des ressources, des installations et des systèmes qui soutiennent les opérations principales de l'entreprise		
Gestion des ressources humaines - recrutement - Formation - Rémunération		
Développement technologique - Études de Faisabilité et d'Amélioration - Définition des objectifs - Collecte d'informations - Génération d'idées - Evaluation et sélection - Développement de prototypes		
Approvisionnement - Vérification du besoin en matière première - Établissement cahier des charges - Lancement de l'appel d'offres	Production - service préparations fabrication - service fabrication mécanique - service fabrication électrique - service montage	Commercialisation - Prise de contact avec les clients - L'analyse des besoins des clients - Expression du besoin en produit fini - L'argumentaire

Chapitre Pratique: analyse de la chaine de valeur du produit transformateur au sein de L'EI

• Evaluation et sélection des fournisseurs : • Passation de la commande • Négociations et établissement des contrats • Suivis des expéditions • Dédouanement de la marchandise et son acheminement vers l'entreprise • Réception définitive de la marchandise • Gestion des stocks	• Contrôle qualité • Stockage des produits finis	• La négociation • Conclusion de la vente • Service après-vente -
--	--	---

Source : Etabli par nos propres soins avec l'aide de la responsable du contrôle de gestion au sein d'EI

La chaîne de valeur du produit transformateur d'EI est composée de trois activités clés qui décrivent le processus de création de la valeur au sein de l'entreprise. On remarque l'absence de l'activité distribution (logistique externe) qui est sur la charge du client et/ou du distributeur officiel.

Chapitre Pratique: analyse de la chaîne de valeur du produit transformateur au sein de L'EI

2. découpage de la chaîne de valeur

2.1. les activités principales :

Trois (03) activités sont définies a savoir :

2.1.1. L'activité d'approvisionnement :

Dans le contexte du produit transformateur, l'approvisionnement s'agit de l'activité qui vise à acheter les produits et les services nécessaires au bon fonctionnement du processus de transformation. L'approvisionnement comprend la gestion régulière des stocks pour assurer une disponibilité continue des matières premières, des composants ou des pièces nécessaires à la production

2.1.2. Processus de l'activité approvisionnement :

2.1.2.1.Vérification du besoin en matière première :

Une fois le programme d'approvisionnement est reçu de la part du service production, le service achats et approvisionnement procède minutieusement à la vérification de :

- La nature du besoin exprimé.
- Les quantités.
- Les délais.

Les matières premières principales d'approvisionnement sont :

- Le cuivre (vernis, guipés, plat et rond)
- La tôle électrique
- Les huiles
- L'acier
- Avec d'autre matières diverses

Une fois la vérification effectuée, le service achat et approvisionnement procède au lotissement et l'évaluation du besoin.

Chapitre Pratique: analyse de la chaine de valeur du produit transformateur au sein de L'EI

Avant tout appel à la concurrence un cahier des charges doit être minutieusement préparé pour faire connaître aux candidats :

1. La nature et consistance des prestations ou fournitures objet de l'appel d'offres.
2. Les conditions générales et particulières de participation, d'évaluation, d'attribution et d'exécution.
3. Les prescriptions techniques
4. Le cahier des prescriptions spéciales (projet du contrat).

2.1.2.2. Le lancement d'un appel d'offre:

Après avoir reçu toutes les informations sur les matières premières à acheter et établi le cahier des charges, le service achats et ap provisionnements lance un appel d'offre national ou international, selon le montant total estimatif.

L'appel d'offre est publié sur le site internet de l'entreprise et les journaux nationaux. La publication comprend, entre autres :

- L'entreprise faisant l'appel d'offre
- La référence de l'appel d'offre et la date limite de remise des offres
- Les lots et sous-lots le constituant
- L'adresse de l'envoi des plis et leur conditionnement

Dans le but d'assurer une large concurrence contactera par tous les moyens (fax, email...etc.) les fournisseurs susceptibles de répondre à l'appel d'offre.

2.1.2.3. Evaluation et sélection des fournisseurs :

Après la date limite de l'appel d'offres. Les plus reçus, numérotés selon leurs dates et heures d'arrivée, seront remis, le premier jour ouvrable suivant la date limite, à une commission réunie spécialement pour ouvrir et énumérer le contenu des plis reçus : « Commission d'ouverture ».

Chapitre Pratique: analyse de la chaine de valeur du produit transformateur au sein de L'EI

Une fois que la commission d'ouverture déclare l'appel d'offre fructueux, plus de trois offres conformes reçues, un tableau comparatif sera établi à partir des offres des fournisseurs

Les offres et les tableaux comparatifs seront soumis à une autre commission, « commission d'évaluation », chargée avant tout de vérifier que la procédure a été respectée, ensuite évaluer les offres pour choisir le fournisseur ayant réuni toutes les conditions et avec l'offre la moins distantes.

Après négociation avec le fournisseur choisi, on établit un deuxième tableau comparatif dans lequel est mentionné, entre autre :

- Le montant avant négociation
- Le montant total définitif du contrat (après négociation)
- Le mode de paiement conclu

2.1.2.4. Passation de la commande :

La passation de la commande s'effectue après avoir reçu l'accord de la commission des marchés, après vérification de celle-ci du respect de la procédure d'achat.

Ca le suit l'établissement du contrat qui est un accord qui oblige deux parties, une à vendre et l'autre à payer contre la marchandise achetée. C'est-à-dire que, le vendeur s'engage à livrer une chose matérielle ou immatérielle à l'autre partie (l'acheteur), en l'échange du paiement d'un prix par ce dernier.

Chez ELECTRO-INDUSTRIES le contrat se base sur plusieurs articles qui commencent par l'objet du contrat, passant sur le mode de passation, le montant du contrat les différents règlements, les données bancaires, la facturation, les plannings de livraison, les fiches techniques et les certificats de conformité, tout ce qui concerne les pénalités de retard la garantie , le transport.....etc.

Chapitre Pratique: analyse de la chaine de valeur du produit transformateur au sein de L'EI

2.1.3. Logistique interne (qui est incluse a l'approvisionnement)

2.1.3.1. Suivis et réception de la marchandise :

Une fois le contrat est signé l'entreprise attends l'arrivé des marchandises selon les plannings de distributions, La réception de la commande est une procédure logistique de l'entreprise elle correspond a un point de transfère entre le client et le fournisseur, chaque expédition est un dossier traité par le service transit qui s'occupe de la vérification des documents et le dédouanement des marchandises, chaque document est vérifié. Il y'a des produits qui ont besoin de plus de documents, comme les produits sensibles.

Une fois tout est fait, le service transit se dirige vers l'aéroport ou le port pour faire une déclaration officielle au service de douane. Le dossier sera traité par un inspecteur de service qui va faire, dans un premier temps, un contrôle sur documents puis un contrôle visuel et, parfois, un scanner pour vérifier la conformité des produits et enfin donner un accord pour dédouaner la marchandise et la transporter vers l'entreprise qui va effectuer un contrôler qualitatif et quantitatif pour la marchandise.

Une fois la conformité des produits est confirmée, une demande de paiement est établie par la direction approvisionnements au service finance qui, à son tour, effectue un ordre de virement à la banque.

2.1.3.2.Réception de la marchandise :

La réception de la matière se fait au niveau du service entrée matière. Elle consiste en la vérification de la quantité de la marchandise reçue en comparaison avec la facture et la liste de colisage reçue.

2.2.4. Gestion des stocks :

Cela implique de veiller à ce que les niveaux de stock soient adéquats pour répondre à la demande, de suivre les mouvements des stocks, d'organiser le stockage et le réapprovisionnement, de minimiser les coûts de stockage, etc. Des systèmes de gestion des stocks et des outils tels que le Juste-à-Temps (JAT) ou les méthodes d'inventaire périodique peuvent être utilisés.

Chapitre Pratique: analyse de la chaine de valeur du produit transformateur au sein de L'EI

Les stocks représentent des fonds importants pour l'entreprise d'où l'importance de leur organisation. En effet, pour E.I il y a lieu de :

- Mettre en place des documents de gestion pour organiser la circulation de l'information, dont la fiche de stock, les bons d'entrée et de sortie, les bons de réception
- Délimiter les moyens humains nécessaires au fonctionnement de cette structure
- Organiser les aires, les magasins et les hangars de stockage. L'entreprise applique un système d'approvisionnement annuel en période fixe (mois de novembre pour l'année prochaine N+1) et ce d'après des prévisions pour les matières premières, mais quant aux pièces de rechange elle s'approvisionne selon le besoin

2.2.4.1 Les stocks sont représentés comme suit

- **Les produits finis** : représentant 39% du stock global de l'entreprise
- **Les matières premières** : représente 56% du stock global de l'entreprise
- **Les stocks à l'extérieure** : représente les 5% restant du stock global

Ce processus a pour objectif de :

- Garantir que l'entreprise dispose des ressources nécessaires pour mener à bien ses opérations.
- S'assurer que les produits et les ressources acquises répondent aux normes de qualité et aux spécifications requises.
- Minimiser les coûts liés à l'acquisition des ressources nécessaires

2.2. L'activité de production :

C'est là où les transformateurs sont fabriqués, toutes les étapes de processus de production sont achevées à ce niveau. Le département compte quatre services a savoir :

2.2.1. L'expression du besoin en matière premières

Le service production analyse les objectifs tracés par le service commercial sur lesquels il se base pour établir un programme d'approvisionnement dans lequel il définit :

- Les produits et matières dont il aura besoin

Chapitre Pratique: analyse de la chaine de valeur du produit transformateur au sein de L'EI

- Les quantités exactes
- Les délais

Une fois le programme est établi, le service production transmet ce dernier au service achats.

2.2.1 Le Service Fabrication Mécanique :

C'est le service qui s'occupe de la réalisation de la partie « mécanique » du Transformateurs tel que (le boîtier, le noyau magnétique...). Le service est repartie en Plusieurs unités spécialisées dans les applications déterminée ; (chaudronnerie, l'usinage Mécanique, le traitement de surfaces, etc). Ils commencent tout d'abord par contrôler la Matière première, puis découper la tôle selon le plan de production (du transformateur) ou Chaque gradin va prendre ses millimètres spécifiques. enfin le produit semi fini passe au Contrôle.

2.2.2. Le Service Fabrication Mécanique :

C'est le service qui s'occupe de la réalisation de la partie « mécanique » du transformateurs tel que (le boîtier, le noyau magnétique...). Le service est repartie en plusieurs unités spécialisées dans les applications déterminée ; (chaudronnerie, l'usinage mécanique, le traitement de surfaces, etc). Ils commencent tout d'abord par contrôler la matière première, puis découper la tôle selon le plan de production (du transformateur) ou chaque gradin va prendre ses millimètres spécifiques. enfin le produit semi fini passe au contrôle.

2.2.3. Le Service Fabrication Électrique (bobinage) :

la tâche de ce service est l'introduction de la partie électrique du transformateur, la production des bobines se fait selon une fiche technique spécifique d'où chacune a son nombre de spires spécifiques à elle et enfin la contrôler, elles seront ensuite placé dans chaque branche du noyau et seront isolées entre eux avec du papier compressé et entre le

Chapitre Pratique: analyse de la chaine de valeur du produit transformateur au sein de L'EI

métal avec des bouts de bois pour éviter le contact direct et donc les pertes de courant ou les courts circuits, la partie active est prête

Le service est doté d'une plateforme d'essai électrique (M.T/B.T) afin de tester le produit et voir sa conformité aux normes incluses.

2.2.5.Le Service montage :

là où se rencontrent les deux parties, extérieur et la partie active (intérieure) . dans ce service la partie active du transformateur sera mise dans cuve à l'aide d'une monte-charge et sera bien fermée avec couvercle pour éviter toute fuite, qui passe ensuite au remplissage du transformateur par une huile spéciale.

2.2.6 Le contrôle de qualité :

Le produit passe à la plateforme d'essai où il est testé pour sa fiabilité et sa résistance.

Des tests fonctionnels sont réalisés pour évaluer ses performances. Ces tests incluent la mesure de la résistance, de l'impédance, des pertes, de l'efficacité et d'autres paramètres importants. Les résultats sont comparés aux spécifications du transformateur pour vérifier sa conformité aux normes requises.

Enfin, un contrôle final est effectué avant la livraison du transformateur. Une inspection visuelle minutieuse est réalisée pour s'assurer qu'aucun défaut ou dommage n'est présent. Tout écart ou non-conformité identifié est signalé et corrigé avant que le produit ne soit expédié

L'objectif est de déterminer s'il est en bon état ou défectueux. S'il est conforme, il est stocké comme produit fini destiné à la vente, Sinon, il est renvoyé à l'atelier pour être réparé.

3. La commercialisation :

Appelée aussi le marketing, fait référence à l'ensemble des activités liées à la promotion, à la vente et à la distribution du transformateur sur le marché. Son objectif principal est de comprendre les besoins et les préférences des consommateurs, de développer des stratégies pour atteindre ces consommateurs et de créer des relations durables avec eux .

Chapitre Pratique: analyse de la chaine de valeur du produit transformateur au sein de L'EI

3.1. Types de circuits utilisés par l'entreprise

L'entreprise Electro-Industries commercialise le produit transformateur à travers de différents circuits :

3.1.1. Circuit court (indirect) :

Pour ce circuit, l'entreprise Electro-Industrie choisit les agents agréés pour distribuer le produit transformateur aux clients. Elle adapte ce système afin d'éviter tout risque d'infidélité et pour augmenter la notoriété de la société, mais ce type de circuit a aussi ses inconvénients comme l'insolvabilité des petits détaillants et le stockage qui deviendra de plus en plus important.

3.1.2. Circuit long :

Celui-ci a l'avantage de régler les ventes grâce au stockage des intermédiaires et baisser des frais de facturation et de transport. Par contre l'entreprise dans ce cas de figure perdra le contact avec les détaillants et sera confrontée à la dépendance vis-à-vis des grossistes, ajouté à la pression sur le prix et les marges en cas de groupement des achats.

3.1.3 Circuit ultra-court :

Ce circuit permet le lancement rapide des nouveaux transformateurs, et il assure également une bonne marge de gain sur un seul article, selon la politique suivie par l'entreprise.

Tous les types de circuits sont utilisés dans la commercialisation des produits transformateurs de l'Electro-Industrie

3.2. Processus de commercialisation :

Les étapes de commercialisation visent à faire en sorte que le produit transformateur parvienne aux mains du client. Cela implique un ensemble de processus et de démarches ;

3.2.1. La prise du contact avec un client :

La commercialisation implique le lancement d'un appel d'offres, par le biais de divers moyens tels que le téléphone, le fax ou d'autres canaux de communication, afin de mettre l'entreprise en contact avec de nouveaux clients, en dehors de sa clientèle habituelle.

Chapitre Pratique: analyse de la chaine de valeur du produit transformateur au sein de L'EI

Lors de cet appel d'offres, l'entreprise présente en détail ses produits et découvre les besoins des clients. Cette phase courte, mais cruciale, constitue 80% du succès d'une vente

3.2.2.L'analyse des besoins du client :

Après le premier contact, le service commercial entame l'identification des besoins du client en se concentrant sur ses objectifs liés au produit transformateur qu'il souhaite acquérir. Il cherche à comprendre ses attentes spécifiques (besoins explicites), examine les éventuels risques liés à l'incapacité du client à mobiliser les ressources nécessaires pour effectuer l'achat, et tente de déterminer si le client a l'intention réelle d'effectuer l'achat ou non. Cette phase implique l'exploration des besoins du client à travers l'utilisation de questions ouvertes.

3.2.3. L'argumentaire :

L'argumentaire de vente est une synthèse des informations recueillies par le service commercial, qui permet de présenter de manière convaincante le produit transformateur au client. Il comprend un rappel des points abordés lors du premier contact et de l'analyse des besoins du client, une présentation concise de l'offre proposée par le service afin de fournir au client une vision claire de ce qui lui est proposé, ainsi qu'une présentation des solutions techniques disponibles, telles que les caractéristiques du produit, ses avantages, les recommandations des autres clients envers la marque de l'entreprise, ainsi que les bénéfices et les garanties offerts par le produit

L'objectif est de montrer au client qu'il est compris par le service et de le convaincre d'effectuer l'achat.

3.2.4. Expression du besoin en produit fini :

Le service commercial fait l'analyse des stocks, des ventes, des commandes et du marché. Se basant sur les résultats de cette analyse, puis trace des objectifs à atteindre qu'il transmet au service production sous forme de quantités à produire par ordre de priorité

3.2.5. La négociation :

La négociation est un processus de communication entre le client et le fournisseur (ELECTRO-INDUSTRIES), visant à aligner les points de vue, les intérêts et les attentes en vue d'aboutir à un accord mutuellement bénéfique. C'est une étape où le commercial présente

Chapitre Pratique: analyse de la chaine de valeur du produit transformateur au sein de L'EI

le prix de son offre (produit) et doit défendre ce prix dans le cadre des discussions avec le client. La négociation peut prendre une forme directe ou indirecte, mais son objectif reste le même : parvenir à un accord satisfaisant pour les deux parties.

3.2.6. Conclusion de la vente :

Une fois que le client est convaincu des avantages du produit transformateur, il prend la décision d'achat, ce qui entraîne l'exécution du contrat de vente. Ce contrat est un accord qui définit les engagements entre le vendeur, chargé de livrer le produit, et l'acheteur, qui doit payer une somme en échange de ce produit. Le contrat de vente comprend toutes les exigences et les informations essentielles liées au produit vendu, telles que le prix, la quantité, la qualité et le délai de livraison.

3.2.7. Le service après vente :

Le service après-vente fait partie de la commercialisation du produit en instaurant la confiance chez le client, lui permettant ainsi de s'engager en toute tranquillité. Il assure également que les techniques de maintenance sont compétentes pour faire face à toutes les situations.

ELECTRO-INDUSTRIES (EI) offre une garantie de 12 mois à partir de la date de livraison pour ses transformateurs. Si un problème survient après l'expiration de la garantie, le client final peut compter sur un agent agréé qui prendra en charge les frais de réparation. La politique de distribution des produits d'ELECTRO-INDUSTRIES est mise en œuvre par des agents agréés ou des entreprises étatiques

PRECISION :

le service commercial exprime les besoins en produit fini puis envoie son programme au service de production qui exprime le besoin en matière première en établissant un programme d'approvisionnement détaillé qui sera ensuite envoyé au service d'approvisionnement pour le vérifier et commencer le processus d'achat.

2.les activités secondaires ;

Sont de trois (03) activités :

Chapitre Pratique: analyse de la chaîne de valeur du produit transformateur au sein de L'EI

2.1. L'activité recherche et développement :

Au sein de la chaîne de valeur du produit transformateur, l'activité de recherche et développement occupe un rôle essentiel. Elle est chargée de mener des études de faisabilité et d'amélioration pour les transformateurs spécifiques, en vue de leur développement.

2.1.1. Les étapes typiques du processus de recherche et développement conformément à l'électro industrie :

Définition des objectifs :

Cette étape consiste à définir clairement les objectifs de la recherche et développement, ils peuvent être ;

- Répondre aux besoins spécifiques des clients
- Améliorer la qualité des produits
- Optimiser les processus

Collecte d'informations :

Cette étape implique la collecte de données pertinentes sur le marché, les attentes des clients .Cela est réalisé par des études de marché, des analyses concurrentielles, des retours clients,

. Génération d'idées :

À partir des informations collectées, des sessions de brainstorming et d'innovation sont organisées pour générer des idées nouvelles et créatives. L'objectif est de trouver des concepts et des solutions qui peuvent améliorer le produit transformateur.

.Évaluation et sélection :

Les idées générées sont évaluées en fonction de leur faisabilité technique, de leur potentiel commercial, de leur alignement avec les objectifs fixés, Les idées les plus prometteuses sont sélectionnées pour passer à l'étape suivante.

Développement de prototypes :

Les idées sélectionnées sont concrétisées sous la forme de prototypes, qui peuvent prendre différentes formes. Cela peut inclure la conception d'un nouveau type de transformateur, apportant des améliorations significatives, ou l'optimisation d'un modèle existant en exploitant pleinement ses capacités.

Chapitre Pratique: analyse de la chaine de valeur du produit transformateur au sein de L'EI

2.2.l'activité infrastructure :

cette activité se réfère à l'ensemble des ressources, des installations et des systèmes qui soutiennent les opérations principales de l'entreprise.

On y retrouve principalement :

2.2.1. la direction générale:

Qui est au haut niveau de la gestion ai seins de EI qui a pour mission de superviser, contrôler, prendre des décisions sur questions majeures et stratégiques pour atteindre les objectifs de l'entreprise, joue un rôle clé dans la communication interne, et de prendre les bonnes mesures lorsque y'a des contraintes.

2.2.2. le service contrôle de gestion:

Qui est un service clé dans la gestion de EI , a une vision plus ou moins complète sur toutes les activités de celle- ci .

Ce service vise à mesurer, analyser et piloter les performances de l'entreprise afin d'atteindre les objectifs fixés par plusieurs tâches :

- Définir des objectifs clairs et mesurables pour l'entreprise
- Identifier les indicateurs clés de performance qui permettent de mesurer la réalisation des objectifs.
- mettre en place des outils et des procédures pour collecter les données pertinentes nécessaires à l'évaluation des performances
- Utiliser des tableaux de bord et des rapports pour présenter les résultats du contrôle de gestion de manière claire et synthétique et pilotage des prises de décision

2.3.Le service comptabilité et finance:

Il est responsable de la gestion des aspects financiers, comptables et fiscaux de l'entreprise qui assure les taches suivantes :

- enregistrer toutes les transactions financières de l'entreprise, y compris les ventes, les achats, les paiements, les encaissements, les dépenses, etc.

Chapitre Pratique: analyse de la chaine de valeur du produit transformateur au sein de L'EI

- prépare les états financiers périodiques de l'entreprise, tels que le bilan, le compte de résultat.....
- et surtout il s'occupe des calculs des coûts des produits dès sa matière première jusqu'à devenir un produit fini.

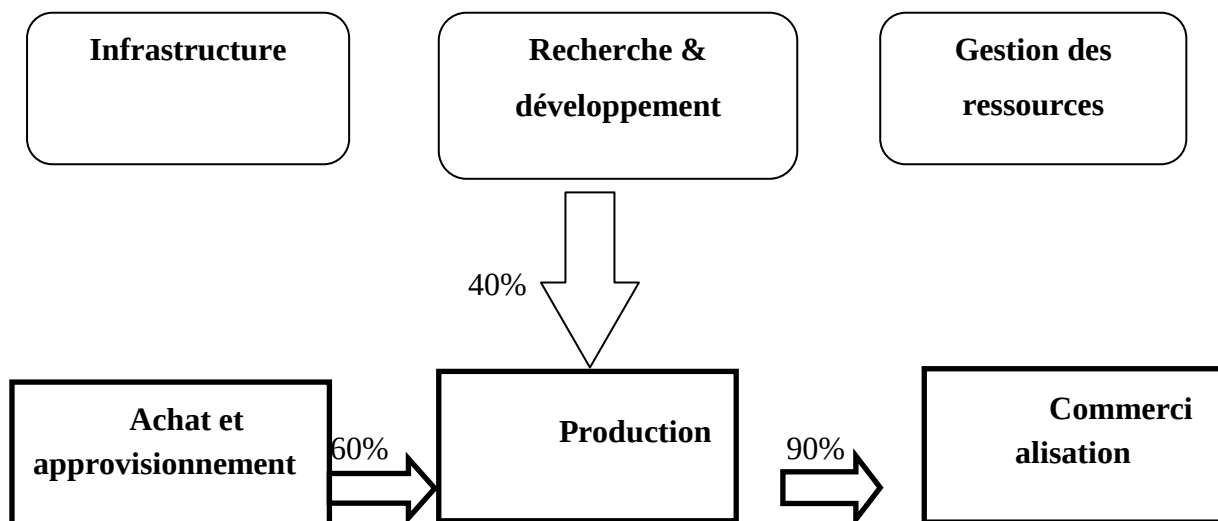
2.3.l'activité ressources humaines :

élément clé au seins de toute entreprise on y retrouve dans l'EI les tâches suivantes:

- Recrutement et sélection qui comprend la planification des besoins en personnel, la rédaction des descriptions de poste,sélection des candidats.....
- accueillir les nouveaux employés et de les aider à s'intégrer dans l'entreprise.
- identifier les besoins de formation des employés, concevoir et mettre en œuvre des programmes de développement des compétences(en organisant des séminaires, des ateliers ou des sessions de formation, et encourageant l'apprentissage continu au sein de l'organisation..

3. Les interconnexions et la coordination entre les activités de la chaine de valeur du produit transformateur

Figure 7 : la coordination entre les activités



Chapitre Pratique: analyse de la chaîne de valeur du produit transformateur au sein de L'EI

Source : établie par nos propre soins a l'aide du responsable du contrôle de gestion.

Les différentes activités de la chaîne de valeur du produit transformateur, qui sont la production, l'approvisionnement, la commercialisation, les ressources humaines, l'infrastructure et la recherche et développement (R&D), interagissent de manière essentielle pour créer une valeur globale au produit fini.

L'activité d'achat et d'approvisionnement, qui représente 60% de la réalisation du produit, est étroitement liée à la production. Elle consiste à acquérir les matières premières et les composants nécessaires pour soutenir la chaîne de production.

La production, quant à elle, occupe une part importante de 90% dans la réalisation du produit transformateur. Elle englobe les étapes de fabrication, d'assemblage et de contrôle de qualité.

Les activités secondaires, l'infrastructure, la gestion des ressources humaines et la recherche et développement, contribuent à hauteur de 40%. ; L'infrastructure fournit un soutien logistique et technologique aux activités principales, favorisant ainsi leur coordination. La gestion des ressources humaines garantit la disponibilité des compétences nécessaires à la production et encourage un environnement de travail productif. La recherche et développement, quant à elle, est chargée d'identifier des opportunités d'amélioration et d'innovation pour optimiser le produit transformateur.

Enfin, l'activité de commercialisation est entièrement responsable des ventes du produit transformateur. Elle représente 100% de la réalisation en termes de vente sur le marché. La coordination avec toutes les autres activités est essentielle pour s'assurer que le produit répond aux besoins des clients,

En 2018, un exemple concret des défis de coordination au sein de la chaîne de valeur du produit transformateur est apparu. À cette époque, le client principal de l'entreprise, SONALGAZ, a demandé le passage d'un type de transformateur embrochable à un type

Chapitre Pratique: analyse de la chaine de valeur du produit transformateur au sein de L'EI

hermétique. Ce changement a nécessité l'approvisionnement en nouvelles matières premières qui n'étaient pas utilisées auparavant par l'entreprise.

Le service d'approvisionnement n'était pas suffisamment expérimenté dans l'approvisionnement de ces nouvelles matières premières, et sa contribution dans la prise de décision a été limitée. Ils se sont simplement assurés que le service de production était au courant de la demande et de sa faisabilité, mais ils ont sous-estimé le temps nécessaire pour approvisionner ces nouvelles matières premières. Ce retard d'approvisionnement a entraîné un retard dans la fabrication des nouveaux produits, ce qui a ensuite affecté le service commercial et a conduit à une insatisfaction du client en raison du non-respect des délais convenus.

Section 03 : analyse des activités clés de la chaine de valeur du produit transformateur :

Les différentes activités de la chaîne de valeur du produit transformateur sont analysées par le service de contrôle de gestion en utilisant des outils tels que la budgétisation. Ce service reçoit des informations du service finance et comptabilité, qui utilise la méthode des coûts complets pour calculer les coûts associés à chaque activité de la chaîne de valeur.

Ensuite, le contrôle de gestion analyse les écarts entre la réalisation et les prévisions afin de déterminer si l'activité suit la bonne trajectoire. Cette analyse des écarts permet également d'identifier les causes des dysfonctionnements et de comprendre pourquoi les objectifs fixés n'ont pas été atteints.

En prenant en compte l'exercice de 2020, le service de contrôle de gestion analyse les chiffres financiers, les indicateurs de performance pour évaluer les résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés.

1. L'activité d'approvisionnement :

Le programme d'approvisionnement 2020 évalué à 2411808 KDA se répartit comme suit :

- 70% des achats (1688628 KDA) de l'exercice proviennent de l'importation.
- 30% (723037 KDA) sont assurés localement
- la part des matière première dans les achats totaux (2345 851) est de 97%

Chapitre Pratique: analyse de la chaine de valeur du produit transformateur au sein de L'EI

Tableau 1: programme d'approvisionnement

Familles	Importation	Marché local	Total	%
Matière Première	1658 264	687 587	2 345 851	97%
Pièce de rechange	30 364	35 450	65 814	3%
Total	1 688 628	723 037	2 411 665	100%

Sources : Rapport de gestion du conseil d'administration exercice 2020

Comparativement à 2019 ou le montant des achats atteignait 3463548 KDA , les approvisionnements 2020 (2411665 KDA) ont **diminués** de 30 % soit 1051883 KDA (**Annexes 01**)

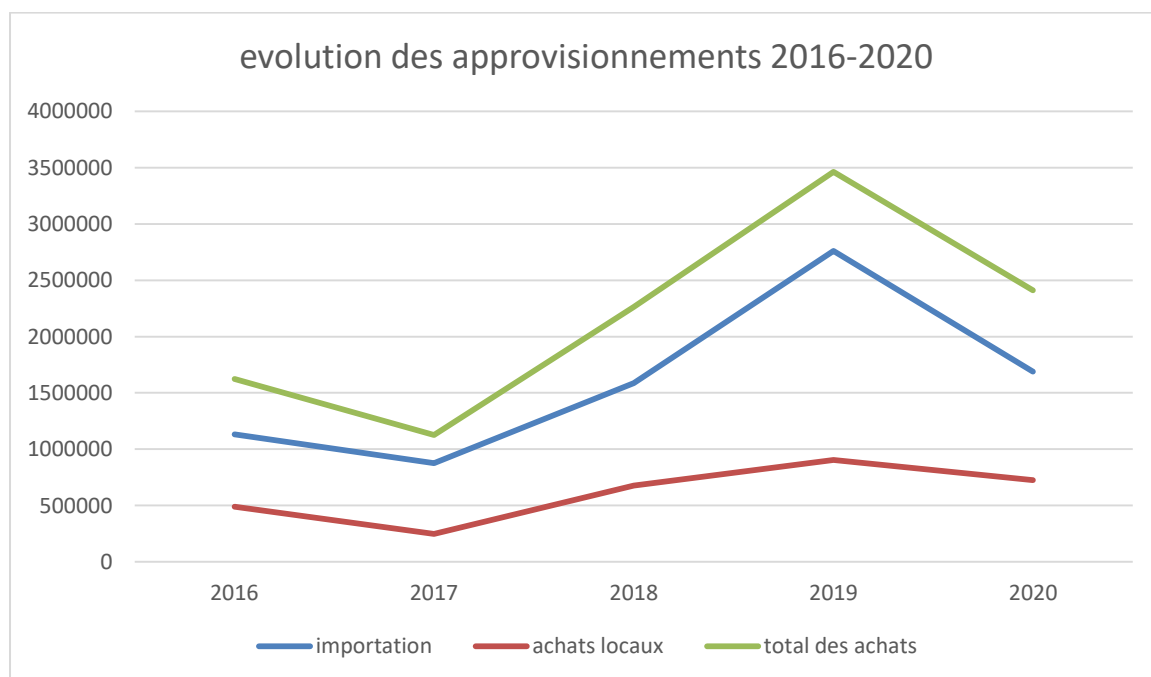
cette diminution se situe principalement au niveau de l'unité transformateurs, en effet, les quantités de matières premières existantes en stocks au 31/12/2019 soit 2154671 KDA et celles attendues (en cours de reception) couvraient déjà 5 mois des besoins de production de l'exercice 2020 et assurer la continuité de la production durant le premier semestre sans aucun approvisionnement en matière premières a l'importation malgré les conséquences de la crise .

Aussi, la dépréciation du cours moyen de dinars contre l'euro et le dollars s'est répercutée sur les coûts des matières premières, sachant que 70 % des achats sont importés .

le graphes suivant est significatif de l'évolution des approvisionnement durant les cinq (05) dernières années :

Chapitre Pratique: analyse de la chaine de valeur du produit transformateur au sein de L'EI

Figure 8 : évolution des approvisionnements 2016-2020



Sources : Rapport de gestion du conseil d'administration exercice 2020

(voir annexe 02)

L'analyse de l'évolution des approvisionnements montre bien que le volume des achats en 2019 représente le taux le plus élevé au cours des cinq dernières années .

les stocks :

a) mouvements des stocks de matière premières :

les stocks de matières premières y compris les stocks à l'extérieur (1755812 KDA) sont en baisse de 19% par rapport à 2019 : 52154671 KDA) suite à la tendance baissière des achats de matière premières enregistrés en 2020 .

Chapitre Pratique: analyse de la chaine de valeur du produit transformateur au sein de L'EI

Tableau 2: mouvements des stocks de matière premières(voir annexe 02)

Nature	Stocks à fin 2019	Stocks		Stocks à fin 2020
		Entrés	Consommés	
Matières premières	2 154 671	2 390 601	2 789 460	1 755 812

Sources : Rapport de gestion du conseil d'administration exercice 2020

b) mouvements des stocks produit finis :

les stocks des produits finis transformateurs sont passées de 532 unités pour une valeur totales de 352354 KDA en 2019, à 282 unités pour une valeur de 199989 KDA a fin de 2020 , on constate donc une baisse .

Tableau 3:mouvements des stocks produit finis (voir annexe03)

Désignation		Stocks à fin de l'exercice 2019		Entrées en stocks Exercice 2020		Sorties de stocks Exercice 2020		Stocks à fin de l'exercice 2020	
Famille	Produits	Qté	Valeur	Qté	Valeur	Qté	Valeur	Qté	Valeur
TRANSFO	Transformateurs	523	352 534	3 063	1 741 401	3 304	1 893 946	282	199 989
Sous-Total Transformateurs		523	352 534	3 063	1 741 401	3 304	1 893 946	282	199 989

Sources : Rapport de gestion du conseil d'administration exercice 2020

Les 282 transformateurs représentent environ un mois de production

Chapitre Pratique: analyse de la chaine de valeur du produit transformateur au sein de L'EI

1.2.analyse des forces et des faiblesses de l'activité approvisionnement :

1.2.1Forces :

- ❑ Importation significative, En 2020, 70% des achats (1688628 KDA) ont été effectués par le biais de l'importation. Cela peut indiquer une capacité à obtenir des matières premières ou des produits à l'étranger, élargissant ainsi les options d'approvisionnement.
- ❑ Part élevée des matières premières, Les matières premières représentent 97% des achats totaux (2345851 KDA), ce qui indique une focalisation sur l'approvisionnement des éléments nécessaires à la production des transformateurs.
- ❑ Couverture des besoins de production, Les quantités de matières premières existantes en stock à la fin de 2019, ainsi que celles attendues, couvraient déjà 5 mois des besoins de production de l'exercice 2020. Cela assure la continuité de la production et réduit la dépendance aux approvisionnements externes.

1.2.2 Faiblesses :

- ❑ Diminution des approvisionnements, Les approvisionnements en 2020 (2411665 KDA) ont diminué de 30% par rapport à 2019 (3463548 KDA). ce qui indique une difficulté à maintenir un niveau d'approvisionnement suffisant pour cette activité.
- ❑ Dépréciation de la monnaie , La dépréciation du cours moyen du dinar par rapport à l'euro et au dollar a eu un impact sur les coûts des matières premières importées, compte tenu de la part élevée des achats importés (70%). Cela entraîne une augmentation des coûts d'approvisionnement.
- ❑ Baisse des stocks de matières premières , Les stocks de matières premières, y compris les stocks extérieurs, ont diminué de 19% par rapport à 2019. Cela indique une difficulté à maintenir des niveaux de stock suffisants pour répondre aux besoins de production.
- ❑ Baisse des stocks de produits finis , Les stocks de produits finis transformateurs ont diminué de 532 unités en 2019 (valeur totale de 352354 KDA) à 282 unités à la fin de 2020 (valeur de 199989 KDA). Cette baisse indique une baisse de la production ou des difficultés à écouler les produits sur le marché.

Chapitre Pratique: analyse de la chaine de valeur du produit transformateur au sein de L'EI

L'analyse des forces et des faiblesses de l'activité d'approvisionnement des transformateurs permet de comprendre sa contribution à la création de valeur. Les forces identifiées, telles que l'importation significative, la part élevée des matières premières et la couverture des besoins de production, sont des aspects positifs qui contribuent à la création de valeur en garantissant l'approvisionnement adéquat en matières premières et en assurant la continuité de la production.

Cependant, les faiblesses identifiées, telles que la diminution des approvisionnements, la dépréciation de la monnaie, la baisse des stocks de matières premières et des produits finis, soulignent les défis auxquels l'activité d'approvisionnement est confrontée.

Pour créer davantage de valeur et améliorer la satisfaction des besoins des clients, les recommandations suivantes sont suggérées ;

1.3. Recommandations ;

Voici quelques recommandations pour optimiser l'activité d'approvisionnement des transformateurs, basées sur les données fournies :

- ✓ Diversifier les sources d'approvisionnement, Réduire la dépendance à l'importation en identifiant des fournisseurs locaux fiables pour les matières premières. Cela permettra de réduire les risques liés aux fluctuations des taux de change et aux perturbations de la chaîne d'approvisionnement internationale.
- ✓ Améliorer la gestion des stocks, Effectuer une analyse approfondie des niveaux de stock actuels, des prévisions de demande et des délais de livraison. Utilisez des outils de gestion des stocks pour optimiser les niveaux de stock et minimiser les coûts de stockage tout en assurant une disponibilité adéquate pour la production.
- ✓ Mettre en place un système de suivi des stocks en temps réel , Utiliser des technologies telles que la RFID (Radio Frequency Identification) ou des systèmes de gestion des stocks basés sur le cloud pour surveiller en temps réel les niveaux de stock, les mouvements et les délais de livraison. Cela permettra de détecter rapidement les écarts et d'ajuster les approvisionnements en conséquence.
- ✓ Négocier des contrats à long terme avec les fournisseurs, Établir des partenariats solides avec des fournisseurs clés et négociez des contrats à long terme pour stabiliser les prix et garantir un approvisionnement régulier. Cela peut également permettre

Chapitre Pratique: analyse de la chaine de valeur du produit transformateur au sein de L'EI

d'obtenir des conditions commerciales plus favorables et de renforcer la relation de collaboration avec les fournisseurs.

- ✓ Suivre et analyser les tendances monétaires, Surveiller attentivement les fluctuations des taux de change et les marchés monétaires. Utilisez des outils d'analyse financière pour évaluer l'impact des variations monétaires sur les coûts d'approvisionnement et mettez en place des stratégies de couverture ou d'achat de devises pour minimiser les risques.
- ✓ Favoriser la collaboration avec les fournisseurs , Établir une communication ouverte et régulière avec les fournisseurs. Partager les informations sur les prévisions de demande, les contraintes de capacité et les problèmes logistiques afin de permettre une planification et une exécution plus efficaces de l'approvisionnement.

2.l'activité de production :

les objectifs de production 2020 , assignés à l'unité transformateurs ont été réalisés à hauteur de 84 % en physique et 89 % en valeur

Tableau 4: production de l'exercice 2020 : (voir annexe 04)

Désignation		Production		Production Valorisée (en KDA)
		Physique		
Famille	Produit	Unité	Quantité	
TRANSFORMATEURS	Transformateurs	Pièce	3 038	2 050 701
Total Secteur Transformateurs				2 050 491

Sources : Rapport de gestion du conseil d'administration exercice 2020

Comparativement à 2019 les niveaux de réalisations 2020 , ont connu une diminution de l'ordre de 7% (2209574 KDA en 2019 contre 2050701 KDA en 2020)

Cette régression aurait été plus faible , si l'entreprise n'a pas vecue une conjoncture particulière marquée par une baisse de production des transformateurs courant l'exercice 2020

Chapitre Pratique: analyse de la chaine de valeur du produit transformateur au sein de L'EI

, induite par la pandémie COVID 19 accusant un retard équivalent à 707 transformateurs pour une valeur de 393695 KDA ;

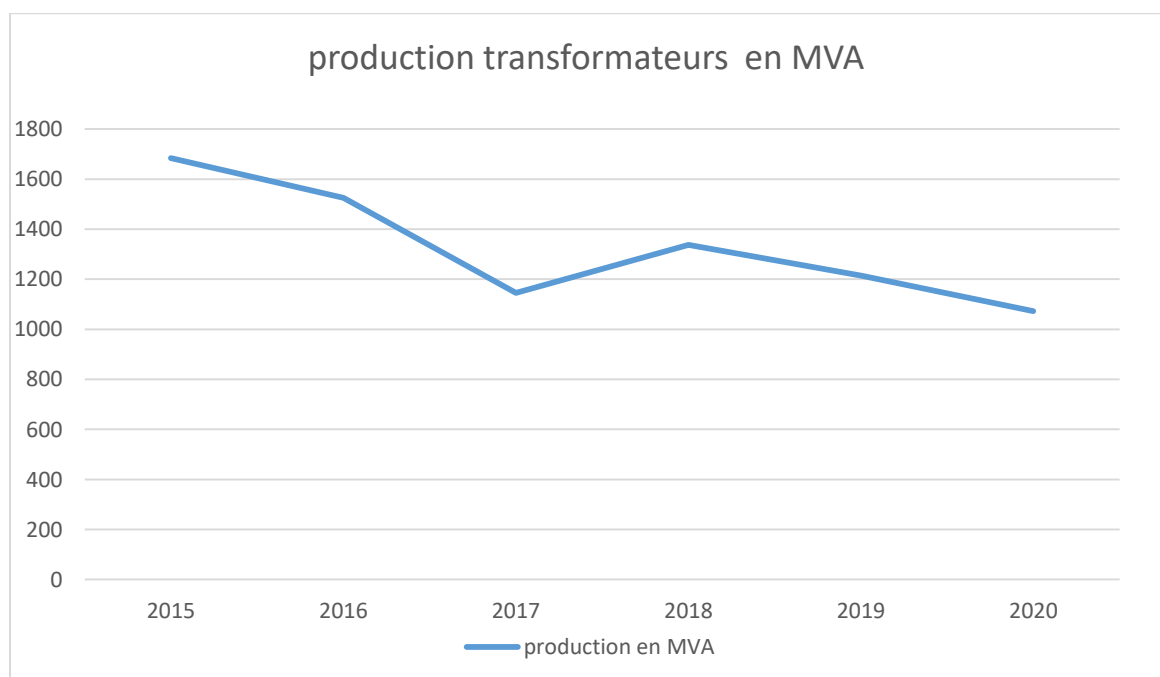
aussi par des perturbation durant l'exercice telles que ;:

- changement de programme de production en fonction des commandes clients
- le passage aux types à remplissage intégral (hermétique) avec des moyens de contrôle inefficaces et un manque de procédures normalisées
- absentéisme ; dont le taux influe énormément sur la production et sur les objectifs fixés
- l'arrêt des machines et des pannes répétitives au niveau des différents secteurs de production.

exprimée en puissance produite , la production 2019 de transformateurs s'élève à 1073 MVA en baisse de 12 % par rapport à 2019 (1215 MVA)

l'évolution de la production transformateurs par puissance durant les cinq dernières années est schématisé dans le graphe ci après :

Figure 9: l'évolution de la production des transformateurs (voir annexe 05)



Chapitre Pratique: analyse de la chaine de valeur du produit transformateur au sein de L'EI

Sources : Rapport de gestion du conseil d'administration exercice 2020

2.2.analyse des forces et faiblesses de l'activité de production :

Analyse des forces et des faiblesses de l'activité de production des transformateurs basée sur les données :

2.2.1 les Forces :

- ☐ Réalisation des objectifs de production , Les objectifs de production assignés à l'unité transformateurs ont été réalisés à hauteur de 84% en physique et 89% en valeur en 2020. Cela indique une capacité à atteindre les objectifs fixés malgré les défis rencontrés.
- ☐ Adaptation aux commandes clients, Le changement de programme de production en fonction des commandes clients démontre une flexibilité opérationnelle pour répondre aux besoins spécifiques des clients.

2.2.2 les Faiblesses :

- ☐ Diminution de la réalisation des objectifs, Les niveaux de réalisations de 2020 ont connu une diminution de 7% par rapport à 2019. Cela soulève des préoccupations quant à la capacité de l'entreprise à maintenir un niveau de production stable et à atteindre ses objectifs.
- ☐ Les perturbations causées par la pandémie ont affecté la capacité de production et la réalisation des objectifs.
- ☐ Absentéisme et arrêts de production, L'absentéisme élevé et les arrêts fréquents des machines ont eu un impact négatif sur la production et la réalisation des objectifs. Il est essentiel de mettre en place des mesures pour réduire l'absentéisme, améliorer la disponibilité des employés et prévenir les pannes répétitives des machines.
- ☐ Baisse de la production en puissance, La production de transformateurs en 2020 s'est élevée à 1073 MVA, soit une baisse de 12% par rapport à 2019 (1215 MVA). Cela souligne une diminution de la capacité de production et peut avoir un impact sur la satisfaction des besoins du marché.

L'analyse des forces et des faiblesses de l'activité de production des transformateurs permet de comprendre comment elle contribue à la création de valeur. Les forces telles que la réalisation des objectifs, l'adaptation aux commandes clients et la flexibilité opérationnelle

Chapitre Pratique: analyse de la chaine de valeur du produit transformateur au sein de L'EI

sont des aspects positifs qui contribuent à la création de valeur en répondant aux besoins spécifiques des clients et en maximisant l'utilisation des capacités de production.

Cependant, les faiblesses identifiées, telles que la diminution des réalisations, l'impact de la pandémie COVID-19, le manque de procédures normalisées, l'absentéisme et les arrêts de production, ainsi que la baisse de la production en puissance, soulignent les défis et les domaines nécessitant des améliorations.

Pour créer davantage de valeur et améliorer la satisfaction des besoins des clients, les recommandations suivantes peuvent être mises en œuvre :

2.3. Recommandations :

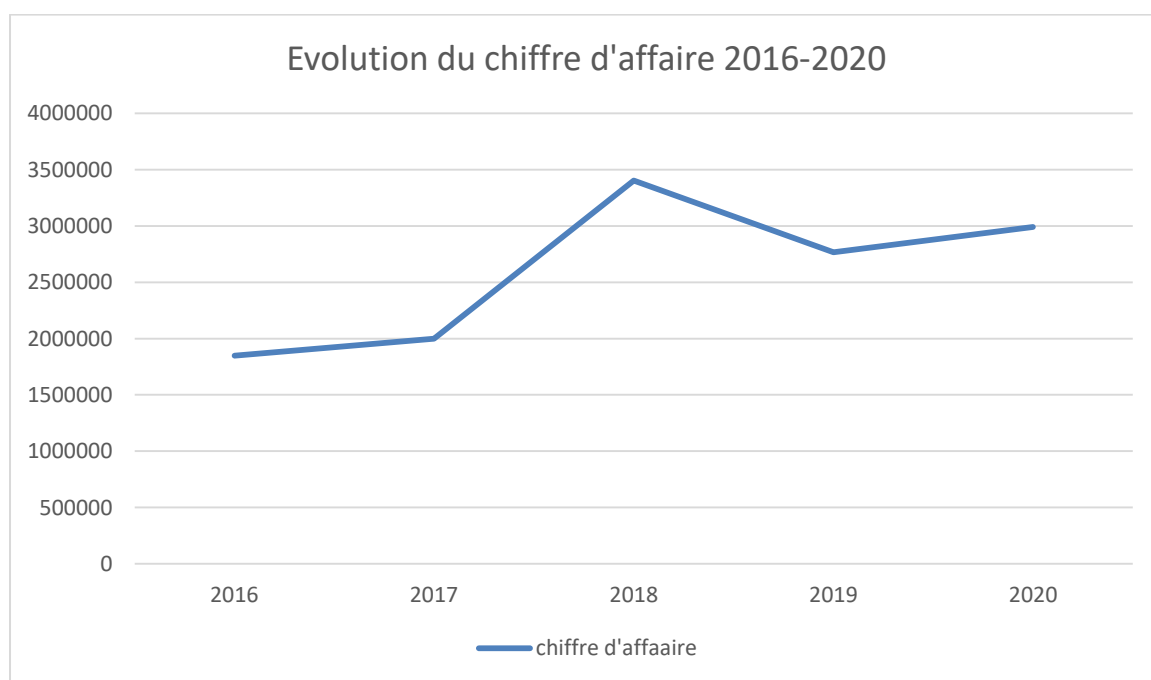
- ✓ Renforcer la planification de la production, Mettre en place des outils de prévision de la demande plus précis et une planification rigoureuse pour optimiser les niveaux de production et minimiser les écarts par rapport aux objectifs.
- ✓ Améliorer les procédures de production, Développer et mettre en œuvre des procédures normalisées pour assurer une production efficace, de haute qualité et réduire les risques d'erreurs et de perturbations.
- ✓ Renforcer la gestion des ressources humaines, Mettre en place des mesures pour réduire l'absentéisme, améliorer la motivation et l'engagement des employés, et fournir une formation adéquate pour améliorer les compétences et les connaissances des travailleurs.
- ✓ Établir un programme de maintenance régulier pour prévenir les pannes répétitives et minimiser les arrêts de production imprévus.

3. l'activité de commercialisation :

L'activité commerciale pour l'année 2020 se caractérise par un chiffre d'affaires de transformateur de 2178359 KDA , soit 93% des prévisions annuelles et -7% par rapport aux réalisations de 2019

Chapitre Pratique: analyse de la chaine de valeur du produit transformateur au sein de L'EI

Figure 10 : l'évolution du chiffre d'affaires 2016-2020



Sources : Rapport de gestion du conseil d'administration exercice 2020 (**voir annexe 06**)

L'analyse de l'évolution de chiffres d'affaires durant les cinq dernières années montre bien que la reprise vigoureuse de la demande du marché soutenus par les arrêts des importations des transformateurs de distribution décidée par le pouvoirs publics depuis 2017 , le chiffres d'affaire a connu une baisse de 12% comparativement à celui de 2018 à raison de la baisse de production traduisant une diminution de l'activité commerciale comme signalé précédemment .les transformateurs constituent toujours le produit phare de l'entreprise avec 2178 359 KDA et contribue au chiffre d'affaire a raison de 73% du chiffre d'affaire totale de l'entreprise "ÉLECTRO-INDUSTRIE "

Chapitre Pratique: analyse de la chaine de valeur du produit transformateur au sein de L'EI

3.2. Analyse des forces et faiblesses de l'activité de commercialisation :

3.2.1.les Forces de l'activité commerciale des transformateurs :

- ☐ Chiffre d'affaires solide, L'activité commerciale des transformateurs a généré un chiffre d'affaires de 2178359 KDA en 2020, représentant 93% des prévisions annuelles. Cela indique une capacité à générer des revenus substantiels grâce à la vente de transformateurs.
- ☐ Demande du marché soutenue, La reprise vigoureuse de la demande du marché, soutenue par l'arrêt des importations de transformateurs de distribution décidé par les pouvoirs publics depuis 2017, a contribué à maintenir une activité commerciale solide.
- ☐ Les transformateurs comme produit phare, Les transformateurs restent le produit phare de l'entreprise, représentant un chiffre d'affaires de 2178359 KDA et contribuant à 73% du chiffre d'affaires total de l'entreprise. Cela indique une expertise et une position solide dans la vente de transformateurs.

3.2.2. Les Faiblesses de l'activité commerciale des transformateurs :

- ☐ Baisse du chiffre d'affaires par rapport à 2019 , Le chiffre d'affaires des transformateurs en 2020 a diminué de 7% par rapport à 2019. Cette baisse indique des difficultés à maintenir ou à augmenter les ventes, ce qui pourrait être préoccupant pour la croissance de l'activité commerciale.
- ☐ Baisse de la production et de l'activité commerciale, La diminution de la production des transformateurs, entraînant une baisse de l'activité commerciale, indique des problèmes dans la capacité à répondre à la demande du marché et à maintenir une croissance stable.

L'activité commerciale des transformateurs joue un rôle crucial dans la création de valeur de l'entreprise. Les forces identifiées, telles que le chiffre d'affaires solide, la demande soutenue du marché et les transformateurs comme produit phare, contribuent à la création de valeur en générant des revenus significatifs et en positionnant l'entreprise comme experte dans la vente de transformateurs.

Cependant, des faiblesses ont également été identifiées. La baisse du chiffre d'affaires par rapport à 2019 indique des difficultés à maintenir ou à augmenter les ventes, ce qui peut limiter la création de valeur de l'activité commerciale des transformateurs. De plus, la baisse

Chapitre Pratique: analyse de la chaine de valeur du produit transformateur au sein de L'EI

de la production et de l'activité commerciale soulève des préoccupations quant à la capacité de l'entreprise à répondre à la demande du marché et à maintenir une croissance stable.

Pour améliorer la contribution de l'activité commerciale à la création de valeur et répondre aux besoins des clients, les recommandations suivantes peuvent être prises en compte :

3.3. les Recommandations :

- ✓ Diversifier les produits et les marchés, Explorer de nouvelles opportunités en diversifiant les produits proposés ou en explorant de nouveaux marchés. Cela peut aider à réduire la dépendance excessive aux transformateurs et à stimuler la croissance de l'activité commerciale.
- ✓ Renforcer les efforts de marketing et de vente, Améliorer les stratégies de marketing et de vente pour accroître la visibilité de l'entreprise, atteindre de nouveaux clients et fidéliser les clients existants. Cela peut inclure des initiatives telles que le marketing en ligne, les campagnes publicitaires ciblées et le renforcement des relations clients.
- ✓ Investir dans la recherche et le développement, Consacrer des ressources à la recherche et au développement de nouveaux produits ou à l'amélioration des produits existants. Cela peut aider à maintenir la compétitivité sur le marché et à répondre aux besoins changeants des clients.
- ✓ Améliorer la satisfaction client , Accorder une attention particulière à la satisfaction des clients en offrant un excellent service client, en résolvant rapidement les problèmes et en fournissant des produits de haute qualité .
- ✓ L'objectif ultime de cette analyse et de ces pratiques est de créer davantage de valeur pour l'entreprise, chaque activité contribue à la création de valeur de manière différente. L'activité de production assure la réalisation des objectifs et l'adaptation aux besoins des clients. L'activité d'approvisionnement permet de garantir un approvisionnement en matières premières et de maintenir la continuité de la production. L'activité commerciale génère un chiffre d'affaires solide grâce à la demande du marché et à la position des transformateurs en tant que produit phare.en maximisant l'efficacité et l'efficience de chaque activité de la chaîne de valeur. En

Chapitre Pratique: analyse de la chaîne de valeur du produit transformateur au sein de L'EI

renforçant chaque maillon de la chaîne de valeur, l'entreprise peut développer un avantage concurrentiel en offrant un produit de meilleure qualité, en répondant plus rapidement aux demandes des clients et en optimisant les coûts, ce qui peut se traduire par une meilleure position sur le marché et une meilleure rentabilité.

4. Constat de l'enquête :

Quant au résultat de notre recherche, nous avons pu réaliser les objectifs fixés à travers l'analyse de la chaîne de valeur du produit transformateur, le premier objectif qui est de Définir les activités entrantes dans la production des transformateurs de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIE, on a mis en évidence trois activités principales : la production, l'approvisionnement et l'activité commerciale. Ces activités contribuent à la création de valeur directe pour le produit transformateur. Cependant, on a aussi identifié d'autres activités de soutien qui contribuent indirectement à l'ajout de valeur. Ces activités de soutien incluent la recherche et le développement pour l'innovation des produits, la gestion des ressources humaines pour le recrutement et la formation du personnel, ainsi que l'infrastructure qui met à disposition les actifs mobiliers et immobiliers,

Vient ensuite le deuxième objectif qui est de comprendre les liens et les interdépendances entre les différentes activités, ainsi que leur contribution respective à l'élaboration du produit final. Nous avons pu constater que chaque activité joue un rôle crucial dans le processus global de production et contribue de manière significative à la création de valeur du produit transformateur.

Quant aux troisièmes objectifs de notre enquête était de diagnostiquer les activités clés de la chaîne de valeur du transformateur grâce aux informations que dispose le service de contrôle de gestion afin de les optimiser et de créer davantage de valeur. Grâce à notre analyse approfondie, nous avons pu identifier les forces et les faiblesses de chaque activité et mettre en évidence les aspects qui contribuent à la création de valeur ainsi que ceux qui nécessitent des améliorations. Cela nous a permis de comprendre les opportunités d'optimisation et de développer des actions pour renforcer la performance globale de la chaîne de valeur.

Chapitre Pratique: analyse de la chaine de valeur du produit transformateur au sein de L'EI

Cependant, il est important de noter que l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIE n'a pas adopté la méthode ABC (Activity-Based Costing) pour analyser en profondeur la chaîne de valeur du produit transformateur. Cette méthode aurait pu fournir des informations détaillées sur les coûts associés à chaque activité de la chaîne de valeur, ce qui aurait permis une analyse plus précise de la création de valeur. En se limitant à une analyse plus générale, il est possible que certaines opportunités d'optimisation aient été omises. L'utilisation de la méthode ABC aurait permis d'identifier les activités qui génèrent le plus de coûts et de cibler des actions spécifiques pour améliorer leur efficacité et leur rentabilité.

Ce chapitre nous a permis de mener une étude approfondie sur l'analyse de la chaîne de valeur du produit transformateur au sein de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIE. Notre

Chapitre Pratique: analyse de la chaîne de valeur du produit transformateur au sein de L'EI

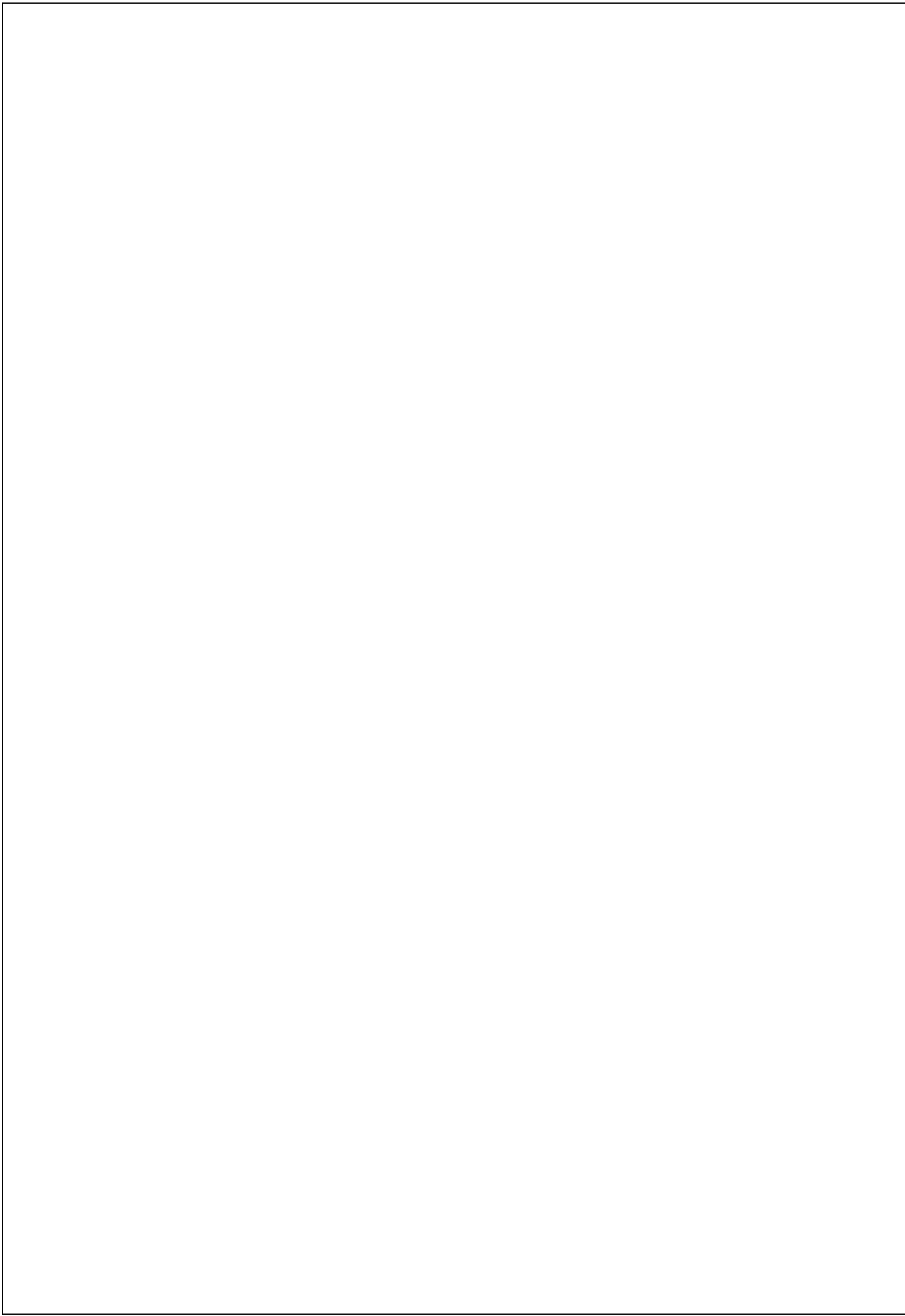
l'objectif principal était de comprendre le processus d'analyse de la chaîne de valeur et d'évaluer sa contribution à la création de valeur.

Dans la section 1, nous avons abordé l'approche méthodologique que nous avons opté pour notre travail de recherche. Cette approche méthodologique solide nous a permis de mener une enquête approfondie sur la chaîne de valeur du produit transformateur. et nous avons ensuite présenté l'entreprise où nous avons effectué notre stage, son domaine d'activité, son organisation ...ect

Dans la section 02 nous avons présenté une description détaillée de la chaîne de valeur du produit transformateur. Nous avons exploré les différentes activités qui composent cette chaîne, la réussite de chaque activité individuelle au sein de la chaîne de valeur n'est pas suffisante pour assurer la création de valeur globale. Il est également essentiel de prendre en compte les interdépendances et les liens entre les différentes activités. L'objectif est de favoriser la collaboration entre ces activités afin de fournir la plus grande valeur possible aux clients. Cependant, cela peut être un défi, car il n'est pas rare de trouver des départements fonctionnels au sein de la même entreprise qui cherchent à préserver les intérêts de leur propre activité, même si cela se fait au détriment des autres activités ou de l'intérêt général de l'entreprise elle-même. Il est donc crucial de promouvoir une vision holistique de la chaîne de valeur et de favoriser la coopération entre les différentes activités pour maximiser la création de valeur pour l'entreprise et ses clients.

La section 03 a été consacrée à une analyse approfondie de la chaîne de valeur. Nous avons examiné les activités clés de la chaîne de valeur du produit transformateur grâce au service de contrôle de gestion, notamment la production, l'approvisionnement et l'activité commerciale. Grâce à l'analyse des forces et des faiblesses de chaque activité, nous avons pu identifier les éléments créateurs de valeur ainsi que les aspects nécessitant des améliorations. Cela nous a donné une compréhension approfondie du rôle de chaque activité dans la création de valeur pour le produit transformateur.

Dans l'ensemble, l'analyse de la chaîne de valeur est un outil précieux pour optimiser la performance globale de la chaîne, renforcer la compétitivité de l'entreprise et générer une valeur supérieure pour l'entreprise et ses clients.



Conclusion générale

Conclusion générale

Notre objectif tout au long de ce travail était d'apporter une vue d'ensemble sur les concepts liés à la chaîne de valeur commençant par la notion de valeur et sa proposition pour démontrer l'importance de celle-ci pour une entreprise jusqu'à sa conception.

Nous avons poursuivi par la chaîne de valeur où on s'intéressait à l'analyse faite par l'entreprise. d'où la question principale dont nous avons essayé de répondre au cours de notre travail qui est la suivante : **Quel est le processus d'analyse de la chaîne de valeur du produit transformateur au sein de l'entreprise ENEL?**

Pour répondre à cette problématique, nous nous avons fixé trois objectifs qui nous aideront à apporter des éléments de réponses à la problématique, pour y répondre nous avons divisé notre travail en trois chapitres.

L'objet du premier chapitre était de mettre en lumière l'importance fondamentale des concepts de valeur, de chaîne de valeur et de gestion de la chaîne de valeur dans le contexte des entreprises. Comprendre ces concepts est essentiel pour appréhender la manière dont les entreprises créent, fournissent et capturent de la valeur sur le marché. La valeur, en tant que notion centrale dans le domaine des affaires, représente l'utilité perçue par les clients vis-à-vis des produits ou services qu'ils acquièrent. La chaîne de valeur, quant à elle, englobe l'ensemble des activités interconnectées et interdépendantes qu'une entreprise entreprend pour concevoir, produire, commercialiser et distribuer un produit ou un service. La gestion de la chaîne de valeur vise à analyser et à améliorer ces différentes activités, dans le but de maximiser la valeur ajoutée pour l'entreprise et ses clients. En adoptant une approche stratégique de la gestion de la chaîne de valeur, les entreprises peuvent optimiser leurs processus, réduire les coûts et améliorer la qualité, ce qui leur permet de rester compétitives sur le marché et de répondre efficacement aux besoins des clients.

Nous avons montré dans le deuxième chapitre la méthodologie d'analyse d'une chaîne de valeur où nous avons mis en évidence l'importance de l'identification des activités de la chaîne de valeur, de l'analyse des coûts associés et des pratiques d'optimisation. En comprenant ces éléments, les entreprises peuvent améliorer leur efficacité opérationnelle, réduire les coûts et créer une proposition de valeur plus solide pour leurs clients. L'analyse approfondie des activités de la chaîne de valeur permet d'identifier les opportunités d'amélioration et de création de valeur, tandis que l'analyse des coûts aide à déterminer les

Conclusion générale

sources de coûts élevés et les domaines où des économies peuvent être réalisées. En adoptant des pratiques d'optimisation telles que l'automatisation des processus, l'amélioration de la qualité et la collaboration avec les fournisseurs, les entreprises peuvent maximiser la valeur ajoutée tout en minimisant les coûts et les inefficacités. En résumé, ce chapitre souligne l'importance d'une gestion efficace de la chaîne de valeur pour atteindre une meilleure performance globale et une compétitivité accrue sur le marché.

Une étude empirique était primordiale pour répondre à notre problématique et atteindre les objectifs que nous avons fixé de plus pour pouvoir illustrer les chapitres théoriques

Nous constatons qu'au sein d'ELECTRO-INDUSTRIES l'analyse de la chaîne de valeur est réalisée par le service contrôle de gestion qui se charge de mesurer et d'ajuster les performances en fonction des objectifs fixés, avec un suivi continu par des tableaux comparatifs entre les prévisions et les réalisations pour enfin constater les écarts et prendre des mesures nécessaires pour les corriger.

En étudiant en profondeur la chaîne de valeur du produit nous avons identifié les activités clés tels que l'approvisionnement, la production et la commercialisation sur lesquelles nous avons effectué notre étude dans le chapitre trois.

A l'appui des résultats de notre étude nous tenons à suggérer à l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES d'améliorer ses interactions externes en améliorant son portefeuille fournisseur et client, optimiser le produit transformateur, recruter des spécialistes qui vont se charger d'analyser à chaque fois l'enchaînement des activités au sein de l'entreprise, améliorer la satisfaction client...

Il est important de souligner que l'analyse de la chaîne de valeur ne doit pas être considérée comme une tâche ponctuelle, mais plutôt comme un processus continu. Les entreprises doivent rester constamment à l'écoute des évolutions du marché, des technologies et des attentes des clients, afin d'ajuster et de repenser leur chaîne de valeur en conséquence.

Conclusion générale

Ce mémoire a permis d'explorer en profondeur l'analyse de la chaîne de valeur d'un produit transformateur au sein de l'industrie électro-industrielle. À travers cette étude, nous avons pu mettre en lumière l'importance cruciale de chaque étape de la chaîne de valeur dans la création de valeur ajoutée pour l'entreprise. Nous avons également identifié les forces et les faiblesses qui freinent électro-industries dans cette quête d'efficacité et de compétitivité.

Cette analyse a montré que la gestion de la chaîne de valeur est essentielle pour garantir la qualité, la rentabilité et la satisfaction des clients. Elle a également souligné l'importance de l'innovation, de la gestion des coûts, de la collaboration avec les fournisseurs et de la satisfaction des employés dans l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

En fin de compte, cette recherche a permis de fournir des recommandations pratiques pour améliorer la gestion de la chaîne de valeur au sein des électro-industries, ce qui devrait contribuer à renforcer leur position sur le marché et à assurer leur succès à long terme.

Il est essentiel de mentionner que lors de la période de stage nous avons eu des soucis de collecte d'information

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages et revues :

- ✚ ALCOUFFE, S., & MALLERET, V. (2004). Les fondements conceptuels de l'ABC «à la française». Comptabilité-Contrôle-Audit, 10(2), 155-177.
- ✚ BRILMAN (J), « Les meilleures pratiques de management », édition d'organisation, 2001.
- ✚ BRULHART, F. (2011). Les 7 points clés du diagnostic stratégique: avec la méthode des cas. Editions Eyrolles.
- ✚ CAPPELLETTI, L., & KHOUATRA, D. (2004). Concepts et mesure de la création de valeur organisationnelle. Comptabilité-Contrôle-Audit, 10(1), 127-146.
- ✚ CHAPTAL CHRISTOPHE DE CHANTELOUP, « La chaîne de valeur de l'offre », édition de boeck, 2015.
- ✚ CHARRON (J.L)&SEPARI (S), « Organisation et gestion de l'entreprise », édition DUNOD, 2001.
- ✚ Dikkers, J. S. E., & Poels, G. (2008). Gestion des Processus d'Entreprise : Une Enquête Complète. ISRN Software Engineering, 2008.
- ✚ GARIBALDI, G. (2007). Analyse strategique. Editions Eyrolles.
- ✚ Gereffi, G., Humphrey, J., & Sturgeon, T. (2005). La Gouvernance des Chaînes de Valeur Mondiales. Revue de l'Économie Politique Internationale, 12(1), 78-104.
- ✚ HAMER (M) & CHAMPY (J), « Le reengineering », edition DUNOD, 1993.
- ✚ Hayes, R. H., & Wheelwright, S. C. (1984). Restaurer Notre Avantage Concurrentiel : La Compétition par la Fabrication. Wiley.

Bibliographie

- ✚ HAMERI, Ari-PEKKA, et HINTSA, "Assessing the drivers of change for cross-border supply chains", International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, vol. 39, no 9, p. 741, 2009
- ✚ Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2016). Management Stratégique : Concepts et Cas : Compétitivité et Globalisation. Cengage Learning.
- ✚ IBRAHIM Hemeimi, 'planification et contrôle de la production'. Bibliothèque de commerce et de coopération, 1975.
- ✚ JOFFRE (P), « La théorie des coûts de transaction regard et analyse du management stratégique », édition Vuibert, 2001.
- ✚ KADHIM NIZAR AL-RIKABI, gestion stratégique, mondialisation et concurrence, première édition, Dar Wael Publishing House, Amman, 2004.
- ✚ Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). Cartes Stratégiques : Transformer les Actifs Intangibles en Résultats Tangibles. Harvard Business Review Press.
- ✚ LASNIER, G. (2006). Amélioration des performances par l'analyse de la valeur. Hermes.
- ✚ LE MOIGNE, Rémy, Supply chain management 2ème édition, DUNOD, 2017.
- ✚ Lynch, R. (2000). Stratégie d'Entreprise. Financial Times Prentice Hall.
- ✚ MARX, Karl, Le capital, éditions sociales, Tome 1, 1867.
- ✚ M. Porter, 'L'avantage concurrentiel, Dunod, 1989.
- ✚ Rappa, M. A. (2004). Le Modèle d'Affaires des Services d'Informatique et l'Avenir des Services Informatiques. IBM Systems Journal, 43(1), 32-42.
- ✚ RICARDO, D., Constâncio, F. S., & Say, J. B. (1835). Des principes de l'économie politique et de l'impôt (Vol. 2). H. Dumont.

Bibliographie

- ✚ SMITH, Adam. Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations. Guillaumin et Cie, 1776.
- ✚ Strategic Supply Chain Management, Syed Abdul Rehman Khan & Zhang Yu, EAI/Springer, Switzerland 2019.
- ✚ THABET ABDELRAHMAN Idris, "Efficacité et qualité des services logistiques" publié en 2006 'édition universitaire.
- ✚ O.R KEITH & M.D WEBBER, Supply-Chain Management logistics catches up with strategy, 1982.
- ✚ Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2017). Management Stratégique et Politique d'Entreprise : Globalisation, Innovation et Durabilité. Pearson.

Mémoires et recherches universitaire :

- ✚ Le rôle de la chaîne de valeur selon Porter dans la mise en évidence de l'avantage concurrentiel de l'entreprise (Étude de cas sur Pizza Méga La dans la wilaya de Constantine). 2017/2016
- ✚ L'analyse de la chaîne de valeur et création d'un avantage concurrentiel : cas de la laiterie draa ben kheda (tassili) 2016

Documents:

- ✚ American biographical institute , 2020
- ✚ Rapport de gestion du conseil d'administration exercice 2020
- ✚ Documents interne à l'entreprise

Sites web :

- ✚ Harvard Business School. (s.d.). La chaîne de valeur de Michael Porter. Consulté le 23/06/2023 à 21h50

Bibliographie

<https://theinnovationandstrategyblog.com/2018/02/05/batir-une-entreprise-centree-sur-le-client/la-chaine-de-valeur-de-michael-porter-harvard-business-school/>

- ✚ Solutions Magazine. (s.d.). Repenser la chaîne de valeur à l'ère du digital. Consulté le 06/07/2023 à 14h03 <https://www.solutions-magazine.com/repenser-chaine-de-valeur-digital/>
- ✚ Concept Économique. (2016). La méthode des coûts complets. Consulté le 10/07/2023 à 19h50 <https://concept-economique.blogspot.com/2016/09/la-methode-des-couts-complets.html>
- ✚ Compta Online. (s.d.). Méthode ABC : Quelles étapes pour sa mise en place ? consulté le 10/07/2023 à 20h03 <https://www.compta-online.com/methode-abc-queelles-etapes-pour-sa-mise-en-place-ao3299/>

TABLE DES MATIERE

TABLE DES MATIERES

Table des matières

INTRODUCTION GENERALE	13
Le choix du sujet :	16
Méthodologie de recherche :	16
CHAPITRE 01 : LA NOTION DE VALEUR DANS L'ENTREPRISE	17
Section 01 : l'analyse de valeur	19
Sous section 01 : La notion de valeur	19
1. La conception de valeur	19
1.1 La conception objective de la valeur	19
Sous section 02: introduction à l'analyse de valeur	21
2.1. Historique de l'analyse de la valeur	21
2.1.1. Principes de l'analyse de la valeur	21
2.1.2. Définitions propres à l'analyse de la valeur	23
2.1.3.2. Coûts	25
2.1.3.3. Fonction	25
2.1.3.4. Besoin	26
2.1.3.5. L'utilisateur	26
2.1.3.6. Le Produits	26
2.1.3.7. Le Prix	27
Sous section3: proposition de valeur	27
3.1 Conception de la proposition de valeur	27
3.2 Les types de valeur créés	30
3.2.2 POUR QUI CRÉER DE LA VALEUR	30
3.3 les leviers de la proposition de valeur:	33
Section 02: système de valeur	34
Sous section 01 : La chaîne de valeur	34
1 Définition de la chaîne de valeur	34
1.1 La chaîne de valeur interne:	35
1.1.2 Utilité de la chaîne de valeur interne :	35
1.2 La chaîne de valeur externe :	36
1.2.1. Utilité de la chaîne de valeur externe	36
sous section 02 : les acteurs principaux de la chaîne de valeur	36
2-1 les fournisseurs et les acheteurs de la matière première	37

TABLE DES MATIERES

2.1.1 Les fournisseurs	37
2.1.2. Les acheteurs	38
2-2 Les producteurs	39
2-3 Les vendeurs	40
Sous section 03 implication de la chaine de valeur	42
3.1 Importance de la chaîne de valeur :	42
3.2. Objectifs de la chaîne de valeur :	42
Section 03: la gestion de la chaîne de valeur	43
Sous section 01 : cadre théorique sur la GCV	44
1. Introduction à la GCV	44
Sous section 02 : Contenu de la chaine de la gestion de la chaine de valeur:	46
2.1 Éléments clés de la GCV	46
2.2 Niveaux hiérarchiques de la gestion de la Chaine Valeur	47
Sous section 03: Les exigences pour le succès de la gestion de la chaîne de valeur	48
3.3.1. L'attention portée aux activités classées comme une valeur directe :	48
3.3.2. L'attention portée aux activités essentielles qui ajoutent de la valeur :	49
3.3.3.Négliger les activités qui n'ajoutent pas de valeur :	50
CHAPITRE 02 : METHODOLOGIE D'ANALYSE DE LA CHAINE DE VALEUR	53
Section 01 : l'identification des activités de la chaîne de valeur . (selon MICHAEL PORTER)	55
Sous section 01 : Les activités primaires :	56
1.1.Logistique interne :	57
1.2.L'activité de production :	57
1.2 - 1 Une connaissance complète des caractéristiques du produit :	58
1.2 -2 La dimension de la demande :	58
1.2 - 3 Les coûts de production :	58
1.3.La logistique externe :	59
1.4.Le marketing et la vente :	59
1.5.service après-vente :	60
Sous section 02 : activités secondaires :	61
2.1.Achat :	62
2.2.Gestion des ressources humaines :	63
2.3.recherche et développement :	64
2.4. Infrastructure de l'entreprise :	64
Sous section 03 :Les liaisons de la chaîne de valeur (interconnexion des activités)	65
3.1. Les liaisons au sein de la chaîne de la valeur (interne) :	65
3.1.1.par optimisation :	65

TABLE DES MATIERES

3.1.2.par coordination	66
3.2.Les liaisons externes ou verticales (entre la chaîne de valeur interne et externe):	67
3.2.1. Liaisons entre la chaîne de la firme et les chaînes des fournisseurs :	67
3.2.2. Liaisons entre la chaîne de la firme et les chaînes des circuits de distribution :	68
Section 02 : les coûts associés à chaque activité de la chaine de valeur.	68
Sous section 01 : la méthode traditionnelle de calculs des couts	69
1.1 La méthode du coût complet	69
1.1.2 Coût de production	70
1.1.2 les couts hors production :	71
1.1.4 Le coût de revient :	72
1.1.4. les ventes(ou chiffre d'affaires ou recettes)	73
1.1.6. Les résultats analytiques	73
1.2.Relation entre les couts complets et l'analyse de la chaine de valeur :	74
Sous section 02 :la méthode moderne d'analyse des couts :	74
2.1. La méthode ABC :	74
2.1.3. La méthode ABC et la causalité	75
2.2. Les Apports de la méthode ABC	76
. 2.2.1. Niveau « objets de coûts »	76
2.2 Niveau des activités	77
Sous section 03 : gestion proactives des coûts de la chaîne de valeur	78
3.1 La budgétisation	79
3.1.1. Prévision et gestion des équilibres financiers	79
3.1.2. Orientation des comportements	79
3.1.3. Déclinaison des objectifs stratégiques	80
3.1.4.coordination des actions	80
3.1.5. Mesure et pilotage de la performance	80
3.2.tableau de bord :	80
3.3.tableau de bord prospectif :	81
Section 03 : pratiques d'optimisation et création d'un avantage concurrentiel de la chaîne de valeur.	82
Sous section 01 : Avantage par les coûts :	83
1.1Contrôler les facteurs d'évolution des coûts :	84
1.1.1.le contrôle de l'échelle :	84
1.1.2. Le contrôle de l'apprentissage	84
1.1.3. Contrôler les effets de l'utilisation des capacités	85
1.1.4. Le contrôle des liaisons	85
1.1.5. Le contrôle des interconnexions	86

TABLE DES MATIERES

1.1.6. Le contrôle de l'intégration	86
1.1.7. Le contrôle du Calendrier	86
1.1.8. Le contrôle des mesures discrétionnaires	87
1.1.9. Le contrôle de la localisation	87
1.1.10. Le contrôle des facteurs institutionnels	88
1.2Le remodelage de la chaîne de valeur	88
1.3Vérifier la durabilité de la stratégie de réduction des coûts	89
Sous section 02 : stratégies Différenciation :	89
1.les sources de différenciation	90
2. Les facteurs qui déterminent la différenciation	90
2.1.les mesures discrétionnaires :	90
2.2. les liaisons :	91
2.3. le calendrier :	91
2.5 l'interconnexion :	91
2.6 l'apprentissage et l'effet de diffusion :	91
2.7.l'intégration :	92
2.8.l'échelle :	92
2.9.les facteurs institutions	92
2 Les voies de différenciation Selon MICHAEL Porter, une firme dispose de deux voies en matière de différenciation	93
3.1. Renforcer les sources d'unicité	93
3.2. Remodeler la chaîne de valeur	93
4. La durabilité de la différenciation	94
Sous section 03 :L'avantage par la focalisation (stratégie de concentration)	94
1. définition ;	94
2. Conditions d'application :	95
3. Avantages et risques :	95
3.1.Avantages:	95
3.2.les risques :	96

CHAPITRE PRATIQUE : ANALYSE DE LA CHAINE DE VALEUR DU PRODUIT TRANSFORMATEUR AU SEIN DE L'EI 100

Section 01 : présentation de la méthodologie de recherche et de l'échantillon	103
1 méthodologie de l'enquête :	103
1.1 La méthodologie de la recherche utilisée.	103
1.1.1 La Positionnement épistémologique.	103
1.2. Outils de l'enquête :	105

TABLE DES MATIERES

1.2.1. Présentation de l'entretien.	105
2.Présentation de l'échantillon (l'entreprise electro-industrie)	105
2.1. Historique de l'entreprise électro-industrie :	105
2.3. Le domaine d'activité d'« ELECTRO-INDUSTRIES »	106
2.4. Les unités de production au sein d'« ELECTRO-INDUSTRIES »	107
2.4.1 Unité de fabrication des transformateurs (UTR)	107
2.4.2 Unité de fabrication des moteurs, alternateurs et montage des groupes électrogènes	
(UME) :	107
2.4.3 Unité prestations technique (UPT) :	107
2.5.L'organisation au sein d'électro- industrie	107
2.5.1 La direction générale	108
2.5 .2 Les assistants	108
2.5.3 Direction ressource humaine (DRH)	108
2.5.4 Direction commerce et marketing.	108
2.4.5 Direction achat et approvisionnement	108
2.4.6 Direction juridique	108
2.4.7 .La direction de développement	109
Section 02 : description de la chaîne de valeur du produit transformateur :	111
1. Introduction la chaîne de valeur du produit transformateur	111
2. découpage de la chaîne de valeur	114
2.1. les activités principales :	114
2.1.1. L'activité d'approvisionnement :	114
2.1.2. Processus de l'activité approvisionnement :	114
2.1.3. Logistique interne (qui est incluse a l'approvisionnement)	117
2.2.4. Gestion des stocks :	117
2.2. L'activité de production :	118
2.2.1. L'expression du besoin en matière premières	118
C'est le service qui s'occupe de la réalisation de la partie « mécanique » du	119
Transformateurs tel que (le boîtier, le noyau magnétique...). Le service est repartie en	119
Plusieurs unités spécialisées dans les applications déterminée ; (chaudronnerie, l'usinage	119
Mécanique, le traitement de surfaces, etc). Ils commencent tout d'abord par contrôler la	119
Matière première, puis découper la tôle selon le plan de production (du transformateur) ou	119
Chaque gradin va prendre ses millimètres spécifiques. enfin le produit semi fini passe au	119
Contrôle.	119
2.2.2. Le Service Fabrication Mécanique :	119
2.2.3. Le Service Fabrication Électrique (bobinage) :	119

TABLE DES MATIERES

2.2.5. Le Service montage :	120
2.2.6 Le contrôle de qualité :	120
3. La commercialisation :	120
3.1. Types de circuits utilisés par l'entreprise	121
3.1.1. Circuit court (indirect) :	121
3.1.2. Circuit long :	121
3.1.3 Circuit ultra-court :	121
3.2. Processus de commercialisation :	121
3.2.1. La prise du contact avec un client :	121
3.2.2. L'analyse des besoins du client :	122
3.2.3. L'argumentaire :	122
3.2.4. Expression du besoin en produit fini :	122
3.2.5. La négociation :	122
3.2.6. Conclusion de la vente :	123
3.2.7. Le service après vente :	123
2. les activités secondaires ;	123
2.1. L'activité recherche et développement :	124
2.1.1. Les étapes typiques du processus de recherche et développement conformément à l'électro industrie :	124
2.2. l'activité infrastructure :	125
2.2.1. la direction générale:	125
2.2.2. le service contrôle de gestion:	125
2.3. Le service comptabilité et finance:	125
2.3. l'activité ressources humaines :	126
3. Les interconnexions et la coordination entre les activités de la chaîne de valeur du produit transformateur	126
Section 03 : analyse des activités clés de la chaîne de valeur du produit transformateur :	128
1. L'activité d'approvisionnement :	128
1.2. analyse des forces et des faiblesses de l'activité approvisionnement :	132
1.2.1 Forces :	132
1.2.2 Faiblesses :	132
1.3. Recommandations ;	133
2. l'activité de production :	134
2.2. analyse des forces et faiblesses de l'activité de production :	136
2.2.1 les Forces :	136
2.2.2 les Faiblesses :	136
2.3. Recommandations :	137

TABLE DES MATIERES

3. l'activité de commercialisation :	137
3.2. Analyse des forces et faiblesses de l'activité de commercialisation :	139
3.2.1.les Forces de l'activité commerciale des transformateurs :	139
3.2.2. Les Faiblesses de l'activité commerciale des transformateurs :	139
3.3. les Recommandations :	140
4. Constat de l'enquête :	141
 CONCLUSION GENERALE	 145
 BIBLIOGRAPHIE	 147
 ANNEXES	 154
 Annexe n°01/ LE PROGRAMME D'APPROVISIONNEMENT 2020	 155
 ANNEXE N°02 : EVOLUTION DES APPROVISIONNEMENT 2016-2020 ET MOUVEMENTS DES STOCKS DE MATIERE PREMIERES	 156
 ANNEXE N°3 : MOUVEMENT DES STOCKS PRODUITS FINIS :	 157
 ANNEXE N°4 : PRODUCTION DE L'EXERCICE 2020	 158
 ANNEXE N°05 : L'EVOLUTION DE LA PRODUCTION DES TRANSFORMATEURS	 159
 ANNEXE N°06 : EVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRE 2016-2020	 159
 ANNEXE N°07 : tableau comparatif des ventes de transformateur par types comparativement à l'exercice 2019	 160
 ANNEXE 08 : guide d'entretien	 161

TABLE DES MATIERES

ANNEXES

Annexe n°01/ LE PROGRAMME D'APPROVISIONNEMENT 2020

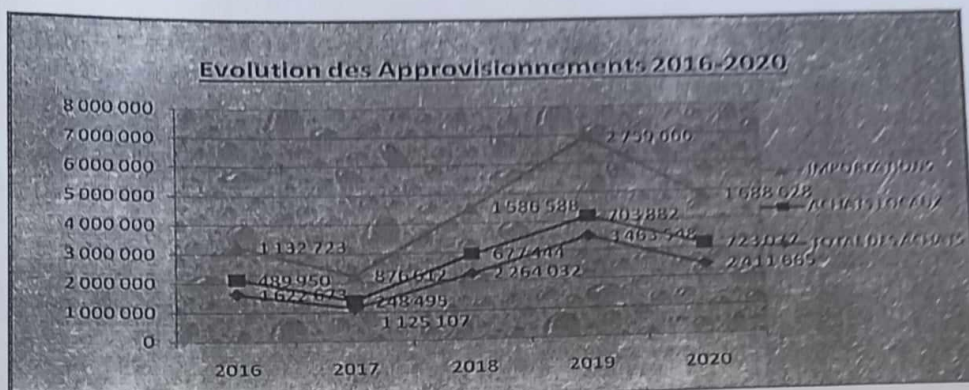
VIII) APPROVISIONNEMENTS RELATIFS A L'EXPLOITATION ET ETAT DES STOCKS A FIN D'EXERCICE 2020 :

1) Les approvisionnements : U : KDA

Familles	Montants			%
	Importations	Marché Local	Total	
Matières Premières	1 658 264	687 587	2 345 851	97%
Pièces de rechange	30 364	35 4 50	65 814	3%
Total Rendu Usine	1 688 628	723 037	2 411 665	100%

ANNEXE N°02 : EVOLUTION DES APPROVISIONNEMENT 2016-2020 ET MOUVEMENTS DES STOCKS DE MATIERE PREMIERES

Le graphe suivant est significatif de l'évolution des approvisionnements durant les cinq (5) dernières années :



L'analyse de l'évolution des approvisionnements montre bien que le volume des achats en 2019 représente le taux le plus élevé au cours des cinq dernières années.

2) Les stocks :

a) Mouvements des stocks matières premières:

U : KDA

Nature	Stocks à fin 2019	Stocks		Stocks à fin 2020
		Entrés	Consommés	
Matières premières	2 154 671	2 390 601	2 789 460	1 755 812

Les stocks de matières premières y compris stocks à l'extérieur (1 755 812 KDA) sont en baisse de 19% par rapport à 2019 (2 154 671 KDA), suite à la tendance baissière des achats de matières premières enregistrée en 2020.

ANNEXE N°3 : MOUVEMENT DES STOCKS PRODUITS FINIS :

b) Mouvements des stocks produits finis :

U : KDA

DESIGNATION		Stocks à fin de l'exercice 2019		Entrées en stocks Exercice 2020		Sorties de stocks Exercice 2020		Stocks à fin de l'exercice 2020	
FAMILLES	PRODUITS	Qté	Valeur	Qté	Valeur	Qté	Valeur	Qté	Valeur
MOTEURS	Moteurs Électriques	9 399	183 915	13 050	314 869	9 800	226 223	12 649	272 561
	Alternateurs	1	323	0	0	1	323	0	0
	Groupes Électrogènes	33	81 665	107	308 581	102	288 394	38	101 852
	Sous - Total Moteurs	9 433	265 903	13 157	623 450	9 903	514 940	12 687	374 413
TRANSFO	Transformateurs	523	352 534	3 063	1 741 401	3 304	1 893 946	282	199 989
	Sous - Total Transformateurs	523	352 534	3 063	1 741 401	3 304	1 893 946	282	199 989
Total Général			618 437		2 364 851		2 408 886		574 402

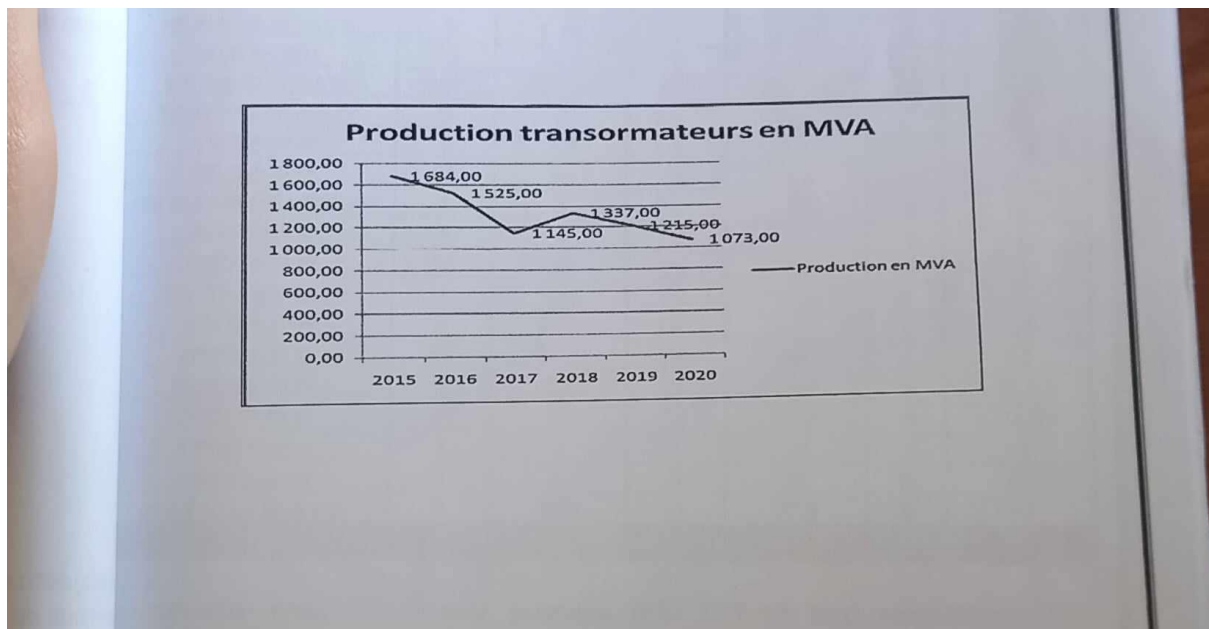
ANNEXE N°4 : PRODUCTION DE L'EXERCICE 2020

VI) PRODUCTION DE L'EXERCICE 2020 :

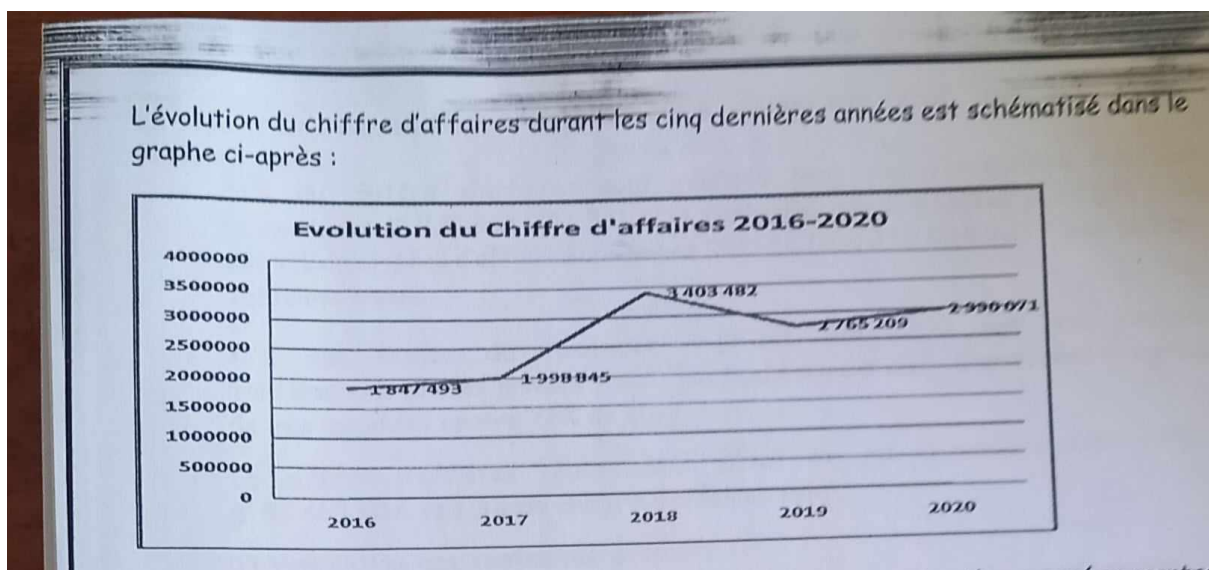
Désignation		Production Physique		Production Valorisée (en KDA)
Famille	Produit	Unité	Quantité	
MOTEURS	Moteurs Électriques	Pièce	12 648	329 450
	Alternateurs	Pièce	0	0
	Groupes Électrogènes	Pièce	95	583 087
	Total Secteur Moteurs			912 467
TRANSFORMATEURS	Transformateurs	Pièce	3 038	2 050 701
Total Secteur Transformateurs				2 050 491
Prestations techniques				19 439
Total Général				2 982 397

PE-ELECTRO INDUSTRIES-SPA
Rapport de Gestion du Conseil d'Administration
Exercice 2020

ANNEXE N°05 : L'EVOLUTION DE LA PRODUCTION DES TRANSFORMATEURS



ANNEXE N°06 : EVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRE 2016-2020



ANNEXE N°07 : tableau comparatif des ventes de transformateur par types comparativement à l'exercice 2019

Un tableau comparatif des ventes de transformateurs par types comparativement à l'exercice 2019 est présenté ci-dessous :

Type de Transformateurs	Ventes au 31.12.2019		Ventes au 31.12.2020		Evolution	
	Unités	MVA	Unités	MVA	Unités	MVA
50 KVA-5,5 KV -0,4 KV	3	0,15	0	0	-3	-0,15
50 KVA-30 KV	9	0,45	28	1,4	19	0,95
100 KVA-5,5 KV-0,4 KV	2	0,2	3	0,3	1	0,1
100 KVA-30 KV	258	25,8	218	21,8	-40	-4
160 KVA-10 KV HERMITIQUE	17	2,72	15	2,4	-2	-0,32
160 KVA-30 KV	1177	188,32	1025	164	-152	-24,32
200 KVA-30 KV	3	0,6	0	0	-3	-0,6
250 KVA-5,5 KV-0,4 KV	1	0,25	5	1,25	4	1
250 KVA-10 KV	11	2,75	18	4,5	7	1,75
250 KVA-30 KV-0,4 KV	609	152,25	399	99,75	-210	-52,5
350 KVA-0,4-0,38 KV	1	0,35	0	0	-1	-0,35
400 KVA-10 KV	75	30	10	4	-65	-26
400 KVA-30 KV	731	292,4	841	336,4	110	44
630 KVA-5,5 KV	0	0	3	1,89	3	1,89
630 KVA- 10 KV	47	29,61	21	13,23	-26	-16,38
630 KVA-30 KV-0,4 KV	602	379,26	571	359,73	-31	-19,53
800 KVA-5,5 KV -0,4 KV	0	0	1	0,8	1	0,8
800 KVA-10 KV	9	7,2	2	1,6	-7	-5,6
800 KVA-30 KV	47	37,6	21	16,8	-26	-20,8
1000 KVA-5,5KV-0,4 KV 60°C	0	0	1	1	1	1
1000 KVA-10 KV	2	2	5	5	3	3
1000 KVA-30 KV	37	37	31	31	-6	-6
1250 KVA-10KV-5,5 KV	0	0	2	2,5	2	2,5
1250 KVA-10 KV	4	5	3	3,75	-1	-1,25
1250 KVA-30 KV	34	42,5	28	35	-6	-7,5
166 KVA-10 KV	2	3,2	5	8	3	4,8
1600 KVA-30 KV	21	33,6	13	20,8	-8	-12,8
2000 KVA-10 KV	1	2	0	0	-1	-2
2000 KVA-30 KV	9	18	7	14	-2	-4
2500 KVA-30 KV	4	10	9	22,5	5	12,5
TOTAL GENERAL	3 716	1 303	3 285	1 173	-431	-130

ANNEXE 08 : guide d'entretien

- ❖ Pouvez-vous expliquer en quoi consiste l'activité d'approvisionnement dans le contexte du produit transformateur ?
- ❖ Quels sont les principaux objectifs de l'approvisionnement dans votre entreprise ?
- ❖ Pourriez-vous expliquer en détail le processus d'achat de matières premières dans votre entreprise ?
- ❖ Comment gérez-vous les différents types de stocks (produits finis, matières premières, stocks à l'extérieur) ?
- ❖ Pourriez-vous expliquer les différents types de circuits de distribution utilisés pour commercialiser vos produits ?
- ❖ Comment gérez-vous le service après-vente et la garantie de vos produits ?
- ❖ En quoi consiste l'activité de recherche et développement dans votre entreprise ?
- ❖ Pouvez-vous décrire les étapes typiques du processus de recherche et développement pour vos transformateurs ?
- ❖ Comment la direction générale de l'entreprise influence-t-elle les opérations globales ?
- ❖ Comment le service de contrôle de gestion contribue-t-il à la performance de l'entreprise ? et comment évalue-t-il les activités de la chaîne de valeur du produit transformateur ?
- ❖ Quels sont les rôles et les responsabilités du service de comptabilité et finance dans votre entreprise ?
- ❖ Pouvez-vous décrire brièvement les différentes activités de la chaîne de valeur du produit transformateur ?
- ❖ Comment ces activités interagissent-elles pour créer une valeur globale pour le produit fini ?
- ❖ Pouvez-vous expliquer les différentes étapes couvertes par l'activité de production ?
- ❖ Comment l'activité de recherche et développement (R&D) contribue-t-elle à l'optimisation du produit transformateur ?
- ❖ L'activité de commercialisation est responsable des ventes du produit transformateur. Pouvez-vous expliquer comment cette activité est coordonnée avec les autres activités de la chaîne de valeur ?
- ❖ Comment l'entreprise pourrait-elle améliorer la coordination entre les différentes activités de la chaîne de valeur à l'avenir ?