

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA

RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI-OUZOU

Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion

Département des sciences de gestion

MÉMOIRE

En vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences de gestion

Option : management stratégique

THÈME

**ANALYSE DES DÉTERMINANTS DES STRATÉGIES
D'EXTERNALISATION AU SEIN DE LA CHAÎNE DE
VALEUR**

« CAS : SARL SOFICLEF »

Encadré par :

Mme MATMMAR DALILA

Réalisé par :

Mr ARBANE YASSINE

PROMOTION : 2019/2020

Remerciements

Je remercie tous ceux qui m'ont aidé du près ou du loin à la réalisation
de ce modeste travail

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à ma mère, mon père, mon défunt grand
père Ali et à toute ma famille et à tous mes ami(e)s

Sommaire :

Introduction générale :	1
Chapitre 1 : Le cadre conceptuel de la valeur et de la stratégie d'externalisation	4
Section 01 : la notion de la valeur dans l'entreprise :	5
Section 02 : La stratégie d'externalisation :	26
Section 03 : Décision d'externalisation et création de valeur :	31
Chapitre 2 : la chaîne de valeur de l'entreprise, analyse et conception	40
Section 01 : Cadre théorique de la chaîne de valeur :	41
Section 02 : La chaîne de valeur et l'analyse de l'environnement de la firme	48
Section 03 : De la chaîne de valeur et l'avantage concurrentiel	60
Chapitre 3 : Analyse de la chaîne de valeur et les déterminants d'externalisation de SOFICLEF.....	70
Section 01 : Détermination de la chaîne de valeur de SOFICLEF et les critères de performance d'activités :	71
Section 02 : Analyse des activités de la chaîne de valeur de SOFICLEF.	80
Section 03 : Analyse du choix d'externalisation d'activité....	90
Conclusion générale :	99

Liste des Abréviations :

- **NTIC** : Nouvelles Technologies de l'Information et de Communication
- **P** : Profit
- **CI** : Capital investi
- **CA** : Chiffre d'Affaire
- **EVA/ VAE** : Valeur Ajoutée Economique
- **ABC** : Activity Based Costing.
- **ROA** : Return On Assets, (rendement de l'actif investi) ;
- **ROCE** : Return On Capital Employed (rentabilité opérationnelle du capital)
- **ROE** : Return On Equity (rentabilité financière)
- **MVA** : Valeur Ajoutée du Marché.
- **PESTEL** : Politique, Economique, Social), Technologique, Environnemental, Légal.
- **R&D** : Recherche et Développement.
- **FCS** : Facteurs Clé de Succès.
- **CV** : Chaîne de Valeur.
- **SARL** : Société A Responsabilité Limitée.
- **PME** : petite et moyen entreprise

Introduction Générale

Le contexte économique joue un rôle déterminant dans l'évolution des moyens et des méthodes mis en œuvre pour gérer l'activité de l'entreprise

Dans cet environnement économique en pleine mutation, la flexibilité est devenue le maître mot des entreprises qui veulent assurer leur pérennité, l'entreprise doit améliorer sa réactivité, voir proactivité. Le cas est encore plus manifeste pour les entreprises appelées à faire face à une concurrence des produits locaux et étrangers présents sur le marché

Ces nouvelles conditions d'environnement ont contraint les entreprises à modifier leurs pratiques de gestion, leurs modes d'organisations et leurs positionnements stratégiques face à la concurrence. De nouveaux concepts d'organisation flexible se mettent en place, permettant à l'entreprise de répondre rapidement aux exigences des marchés. Des nouvelles stratégies passent principalement par une évolution d'une structure organisationnelle rigide vers un système opérationnel plus interactif, qui se base sur une réorganisation du travail et du processus de production, l'utilisation des nouvelles technologies, l'amélioration et la diversification des relations avec les autres.

Le marché algérien n'est pas à l'abri de ses changements dans l'environnement économique, mais au contraire, depuis l'ouverture du marché algérien à l'économie mondiale, la concurrence est devenue de plus en plus rude avec une clientèle de plus en plus exigeante.

A cet effet, l'entreprise algérienne veille en permanence, à la mise en place d'une structure organisationnelle souple et efficace qui lui permet de rester compétitive dans le secteur d'activité dont elle exerce.

Toutefois, la stratégie d'externalisation, est considéré comme l'un des choix de restructuration de l'entreprise pour faire face à la concurrence et le besoin client d'une part, et l'augmentation de ses charges et la complexité organisationnelle d'autre part,

Dans ce contexte, l'intérêt que nous portons à l'impact de la stratégie d'externalisation sur la performance et la compétitivité de l'entreprise, nous a incité à entreprendre un mémoire ayant pour thème « *L'analyse des déterminants des stratégies d'externalisation au sein de la chaîne de valeur* ».

Problématique

Afin d'analyser la possibilité d'externalisation ou non d'activité, nous avons choisi l'approche de l'analyse de la chaîne de valeur comme outil du diagnostic stratégique, tandis que d'autres outils d'analyse, peuvent être décisifs pour un tel choix stratégique.

A cet effet, Pour entamer ce modeste travail de recherche on a fixé la problématique principale suivante « *L'analyse de la chaîne de valeur permet-t-elle à l'entreprise de décider sur l'externalisation ou non d'une ou plusieurs de ses activités ?* ».

Afin de répondre à cette problématique, d'autres interrogations s'adosent à cette dernière et qui s'articulent autour des points suivants :

- En quoi consistent les notions de la valeur et de l'externalisation des activités ?
- Quels sont les déterminants de la stratégie d'externalisation d'activités ?
- Comment mène-t-on une analyse de la chaîne de valeur de l'entreprise ? et quel est le lien entre l'analyse de la chaîne de valeur et la décision d'externalisation ?

Objectif du mémoire

La prise de décision stratégique peut revêtir différents aspects, selon le contexte, la situation, les enjeux et la personnalité/compétence de celui/celle qui décide : donc plusieurs déterminants peuvent influencer, le circuit de décision et la pertinence de la décision prise, de ce postulat nous visons dans ce mémoire à monter l'apport de l'analyse de la chaîne de valeur dans la prise de décision d'externalisation d'activité.

Pour entamer ce travail, nous partons sur une réponse préalable à notre question de départ sous forme de l'hypothèse suivante :

« *L'approche de l'analyse de la chaîne de valeur ne permet pas à elle seule de déterminer le choix de la stratégie d'externalisation d'activité* »

Méthodologie de recherche

Pour les besoins de notre étude, nous avons choisi de suivre une démarche méthodologique s'appuyant sur deux niveaux : descriptive et analytique, qui est la plus éloquente pour ce type d'études, tandis que la méthodologie analytique se base sur le méso-économique via l'analyse de la chaîne de valeur et le micro-économique avec l'étude de concurrent et de client

Structure du mémoire

A cet effet, le plan proposé pour notre mémoire est constitué de trois chapitres

En premier lieu, le premier chapitre sera consacré principalement à définir et à cerner les concepts fondamentaux de la valeur, et de la stratégie d'externalisation, Ce chapitre est à caractère informatif comporte à cet égard trois parties : la première exposera des généralités sur la notion de la valeur, la deuxième définira la stratégie d'externalisation avec ses avantages et ses inconvénients, et enfin, dans la troisième, nous présentons les déterminants de la stratégie d'externalisation et son lien avec la création de valeur.

Ensuite, le deuxième chapitre traitera, d'abord, la notion de la chaîne de valeur, par la suite, nous présentons la chaîne de valeur et l'analyse de l'environnement de l'entreprise et l'avantage concurrentiel.

Enfin, dans le troisième chapitre, nous abordons une analyse des activités de la chaîne de valeur de la SARL soficlef et les déterminants d'externalisation ou non de ces activités.

Notre travail s'achèvera par une réponse à notre problématique de départ qui sera présentée dans la conclusion de ce mémoire.

Chapitre 01

Cadre Conceptuel De La Valeur Et De La Stratégie D'externalisation

Introduction au chapitre :

Depuis des décennies, les organisations cherchent à améliorer leur performance, à mieux desservir le consommateur et à ajouter de la valeur aux services qu'elles proposent à leurs clients, et de même l'entreprise doit fournir de la valeur à toute ses parties prenantes, et la recherche de crée cette valeur est devenu la préoccupation de tout managers,

Etant donné que notre travail de recherche est fondé sur l'analyse du choix d'externalisation d'activité en vue de rechercher un avantage concurrentiel, en l'occurrence la création de la valeur pour toutes les parties prenantes de l'entreprise, nous avons jugé primordiale de mettre en lumière ces deux notions de la valeur et d'externalisation des activités dans le premier chapitre.

De ce fait, nous avons présenté ce chapitre en trois sections ;

Dans la première section, nous présentons le cadre conceptuel de la valeur via une présentation de différentes définitions et approches liés à la notion de la valeur ainsi les outils et méthode de la mesure de la valeur -qui nous sera essentiel dans notre cas pratique

Dans la deuxième section nous présentons le cadre conceptuel de la stratégie d'externalisation avec ses différentes approches, risques et avantages.

Enfin, dans la troisième section nous devons aborder la relation entre le choix d'externalisation d'activité et la création de valeur.

Section 01 : la notion de la valeur dans l'entreprise :

1. Approches et définition :

Pour l'école scientifique du management représentée essentiellement par (TAYLOR), la valeur n'est autre que la valeur de l'entreprise issue d'un certain nombre de principes tels que le principe du coût historique, de prudence. . . etc. ce point de vue est d'ailleurs corroboré par B. COLASSE qui écrit à ce sujet « *la valeur d'un bien est à la fois circonstancielle puisqu'elle dépend des conditions technico-économiques d'évaluation, et contingentes car elle dépend des objectifs de l'évaluation* ». ¹

Cependant, nous pouvons dire que, dans cette approche, la valeur n'est qu'une représentation faite par la comptabilité financière et la comptabilité de gestion.

Pour le modèle néoclassique, la conception de la valeur qui la sous-entend est la richesse créée pour l'actionnaire. A l'inverse, pour ce modèle, la valeur dépend de l'asymétrie de l'information entre les membres de l'organisation, des conflits d'intérêts dans le fonctionnement de l'entreprise².

Aujourd'hui, la valeur dans l'entreprise suit, contrairement, deux conceptions qui sont au cœur de la gestion des entreprises, à savoir³ :

- La valeur actionnariale : qui mesure la création de richesse pour l'actionnaire et qui influence la représentation comptable de l'organisation que fournit la comptabilité financière ;
- La valeur pour le client : perçue comme l'instance de valorisation de la production de biens et de services de l'entreprise qui amènera à une redéfinition de principes et méthodes d'évaluation.

Dans ce contexte, les acteurs s'accordent à dire que le concept de la valeur dans l'entreprise est lié essentiellement à ces deux paramètres à savoir : la valeur actionnariale et la valeur pour le client.

Un veau veut vœux

Etant donné que notre travail de recherche est l'analyse de la chaîne de valeur de l'entreprise, en vue de prononcer sur le meilleur choix stratégique à adopter, notamment, le choix d'externalisation, nous avons jugé cette approche est la plus adéquate à notre cas, à cet effet nous essayerons de mettre sous lumière les deux paramètres suscités :

¹ LEBAN RAYMOND *Le management entre modèles et pratiques*, éd d'organisation, paris, 2002, p.58

² JOKUNG-NGUENA Octave et autres, *Introduction au management de la valeur*, DUNOD, paris, 2001, p.6

³ BRILMAN Jean, HERARD, Jacques, *Meilleures pratiques du management*, éd d'organisation, paris, 1998, p 64.

1.1. La valeur actionnariale :

Jusqu'aux années 1970, le capitalisme était caractérisé, par une séparation de la propriété et du contrôle. La dispersion poussée de la propriété laisse aux dirigeants une très large autonomie dans leurs choix stratégiques. La multiplication des conglomérats qui assouviennent les visées de puissance des gestionnaires constitue sans doute le symptôme le plus évident du contrôle managérial. Depuis, les choses ont évolué et plusieurs facteurs majeurs ont favorisé l'émergence d'une culture de la valeur pour l'actionnaire notamment :

- La globalisation et la financiarisation de l'économie ;
- L'émergence, dans les années 80, d'un marché actif pour la prise de contrôle des entreprises, du fait de l'incapacité apparente de beaucoup d'équipes dirigeantes à faire face aux changements survenus dans leur secteur
- La part grandissante des actions dans la rémunération des dirigeants, aux États- Unis et dans bon nombre de pays européens ;
- Le poids croissant des actions dans le patrimoine des ménages, suite aux bonnes performances des marchés boursiers aux États-Unis et en Europe, depuis 1982 ;
- Le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC).

Dans le modèle micro économique de la firme, la valeur de l'entreprise repose sur un ensemble d'hypothèses fondamentales¹ :

- L'objectif de la firme est la maximisation du profit et donc de la valeur pour les actionnaires, sans toutefois accorder aucun rôle aux autres acteurs dans la définition des objectifs de l'entreprise ;
- Les décisions au sein de la firme sont prises par des dirigeants dont le choix permet essentiellement de maximiser la valeur pour l'actionnaire ;
- Les marchés où la firme achète ses inputs et vend sa production sont des marchés de concurrence pure et parfaite. Le prix déterminant de la valeur de la production s'impose à la firme et ne peut se concentrer que sur la maîtrise des coûts.

Ainsi, la valeur se définit en référence à l'actionnaire. Il n'est alors aucunement question que d'autres acteurs interviennent dans la définition de ce qui la valeur de l'entreprise.

¹ JOKUNG-NGUENA Octave et autres, Op.cit., P..3

Dans le même contexte, Pour L. Batsh, « *il y a création de valeur si l'investissement rapporte plus à ses financiers que le revenu susceptible d'être retiré d'un investissement de risque comparable. Il y a destruction de valeur si, bien qu'en profit, l'entreprise est moins rentable que « le marché », c'est-à-dire que ses concurrents comparables* »¹.

La logique de gestion de portefeuille est clairement dominante dans cette définition ; l'actionnaire n'est qu'un investisseur sur les marchés financiers qui cherche à maximiser sa rentabilité pour un niveau de risque donné, ou à minimiser son risque pour un niveau de rentabilité donné. Pour créer de la valeur, il ne suffit donc pas à l'entreprise de s'aligner avec le rendement exigé par le marché, il faut battre le marché et offrir à l'actionnaire une rentabilité supérieure à celle offerte par sa classe de risque. En clair, une entreprise qui ne crée pas de valeur en détruit, même si son résultat est largement positif.

La valeur, Elle est traditionnellement mesurée par le profit, parfois s'y ajoutent d'autres grandeurs comme le cash-flow généré et l'augmentation de la valeur de l'action connue si l'entreprise est cotée, éventuellement calculée ou supputée dans les autres cas.

Bien des PME personnelles et familiales, non cotées, se contentent, peut-être à tort, d'un profit stable ou variable en fonction de la conjoncture. C'est sans doute risqué sur le long terme, car ne pas croître sur des marchés non limités et non locaux, vous expose tôt ou tard à la concurrence d'une entreprise plus ambitieuse et plus musclée.

1.2. La valeur pour le client :

La valeur est le prix que les clients sont disposés à payer pour les produits et services de l'entreprise, Ce point de vue est d'ailleurs initié par M. PORTER qui dit « *la valeur se mesure par les recettes totales qui reflète le prix qu'une firme peut obtenir pour son produit et le nombre d'unités qu'elle peut vendre. Une firme est rentable si la valeur qu'elle obtient est supérieure aux coûts qu'elle implique le produit* »².

A cet effet, Les rôles importants dans une organisation par processus sont ceux qui créent directement de la valeur pour le client. Les managers, même les responsables de processus, ont sans doute un rôle très important, mais les clients ne voient pas l'intérêt de payer pour leur travail³.

¹ L.Batsch, « Finance et Stratégie », éd Economica, Paris, 1999, P 28.

² PORTER Michael, *l'avantage concurrentiel*, DUNOD, paris, 1999, P.54.

³ BRILMAN Jean, HERARD, Op.cit. P 370

Donc, La finalité de l'action de tous est de *créer de la valeur pour le client*. De plus en plus d'organisations visent la fidélisation des clients par un niveau très élevé de satisfaction comportant inéluctablement un haut degré d'implication du personnel¹.

Dans le langage du marketing, le client potentiel a des attentes susceptibles de se transformer en besoins, si elles sont stimulées et qu'il souhaite satisfaire à travers l'utilisation de produits. Il est aussi décrit comme recherchant et donc comme étant disposé à acheter des avantages et des solutions en regard d'un problème qu'il se pose².

Cette motivation le conduit à étudier les offres émises sur le marché. Ces offres sont composées chacune d'un produit principal et de services associés

Pour définir la valeur espérée des offres, il ne se contente pas de se demander globalement si elles sont bonnes ou mauvaises³.

Il observe certaines de leurs caractéristiques qualifiées - d'attributs significatifs- et constitue des jugements multicritères. Ainsi, il fait une valorisation des offres c'est-à-dire à une évaluation de leur aptitude à satisfaire le besoin.

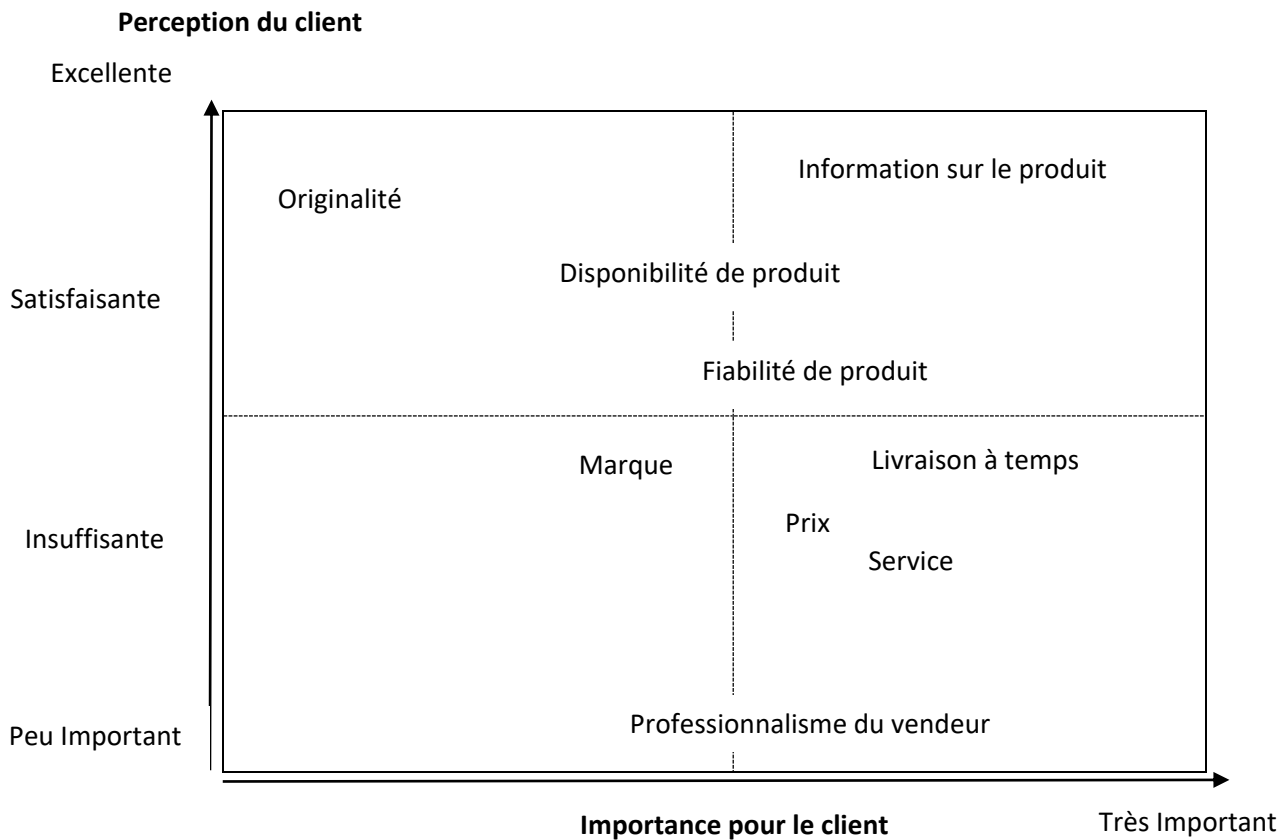
A titre d'illustration, Une représentation graphique commode consiste à représenter les résultats suivant deux axes : en abscisse, l'importance des attributs pour les clients et en ordonnée leur opinion.

¹ BRILMAN Jean, HERARD, Ibid. P 443.

² LEBAN RAYMOND *Op.cit.* P.134.

³ LEBAN RAYMOND Ibid. P.135.

Figure N° 01 : Représentation de la valeur pour le client



Source¹ : BRILMAN Jean, HERARD, Jacques, *Meilleures pratiques du management*, éd d'organisation, 6em éd, paris, 2006, p 145.

1.3. Autres aspects de la valeur :

En outre, de ce que nous avons présenté précédemment, Dans l'entreprise, le concept de la valeur peut prendre différents aspects qui mènent souvent à la confusion. Dès lors, nous voyons utile de présenter ces différents aspects afin de faire la distinction entre eux.

1.3.1. La Valeur ajoutée :

- ❖ Valeur ajoutée en comptabilité : Elle désigne la valeur créée dans le processus de production dont on déduit les coûts des consommations intermédiaires comme les matières premières, l'emballage et les frais généraux...etc.². Cette définition est considérée plus générale, suite à

¹ BRILMAN Jean, HERARD, Op.cit. P. 145.

² GERVAIS Michel, *stratégie de l'entreprise*, éd Economica, paris, 2003. P.117.

une lecture purement comptable, tandis que dans le monde de l'entreprise nous pouvons souligner d'autre lecture de la valeur ajoutée selon le point de vu d'analyse, entre autres :

❖ La valeur ajoutée selon le Lean management :

Selon le Lean management- inspiré du système de production de Toyota- La notion de perte s'entend par opposition à la notion de valeur ajoutée, qu'il est aussi nécessaire de définir comme un référentiel positif pour l'amélioration des opérations.

La définition la plus rigoureuse de la « valeur » du produit ou du service de l'entreprise, c'est celle qui est fixée par le client. Pour chaque activité de l'entreprise, l'exercice de remise en cause et de recherche de la meilleure solution commencera donc par cette question : « Le client est-il prêt à payer pour ce que nous dépensons ? » Il faudra donc aller plus loin que ce à quoi aboutit généralement la mise en adéquation des coûts de production par l'intermédiaire de l'analyse de la valeur sur les fonctions du produit. Le mode de pensée Lean propose d'organiser cette réflexion sur la réduction des pertes et l'élimination des opérations sans valeur ajoutée¹.

A cet effet ; Les activités à valeur ajoutée sont celles pour lesquelles le client serait prêt à payer. Au sens strict, ce sont les activités qui ajoutent de la valeur au produit. En fabrication, ce sont les opérations qui transforment la matière².

1.3.2. Valeur perçue :

Le consommateur associe aux produits qu'il possède une certaine valeur basée essentiellement sur son expérience de consommation. Mais lorsqu'il ne possède pas encore le produit et qu'il doit décider d'acheter, il lui associe également une valeur. Cette évaluation et ce jugement de la valeur du produit conditionne, en quelque sorte, l'achat ou non de ce produit. Et puisque l'objectif ultime de tout achat est une satisfaction, le consommateur essaye à travers cette évaluation de la valeur du produit d'anticiper le niveau de satisfaction qu'il obtiendrait s'il achète le produit.

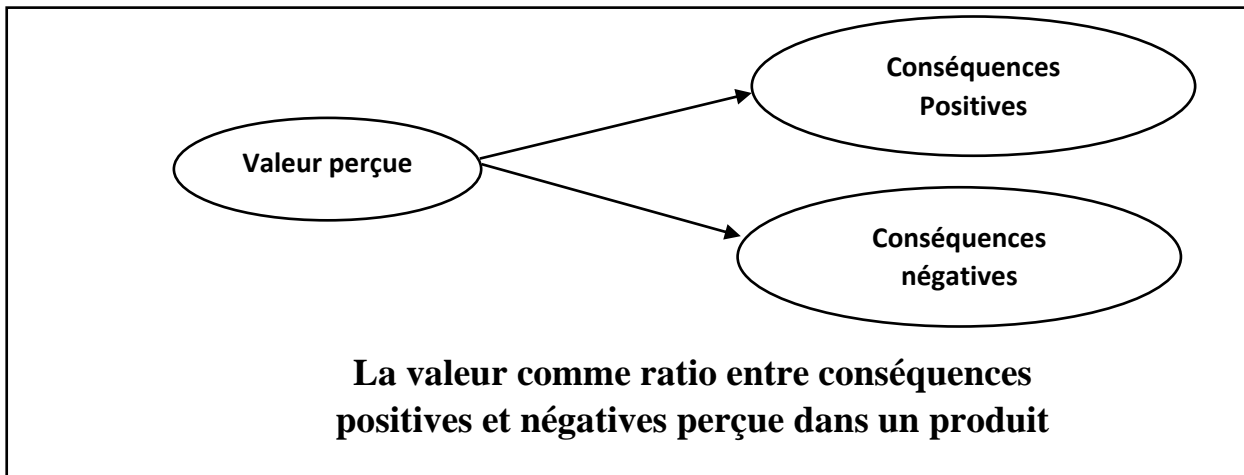
C'est dans cette mesure que La plupart des chercheurs définissent la valeur par le rapport entre bénéfices et sacrifices perçus par le client dans un produit ou un service.

Nous présentons dans le schéma ci-après les aspects de la valeur perçue :

¹ FONTANILLE Olivier et autres, Pratique de Lean, DUNOD, Paris, 2010, p. 8

² FONTANILLE Olivier et autres, ibid. p. 184

Figure N° 02 : les aspects de la valeur perçue :



Source¹ : LORINO Philippe, *L'économiste et le manager*, éd ENAG, paris, 1989. P45.

1.3.3. Valeur délivrée :

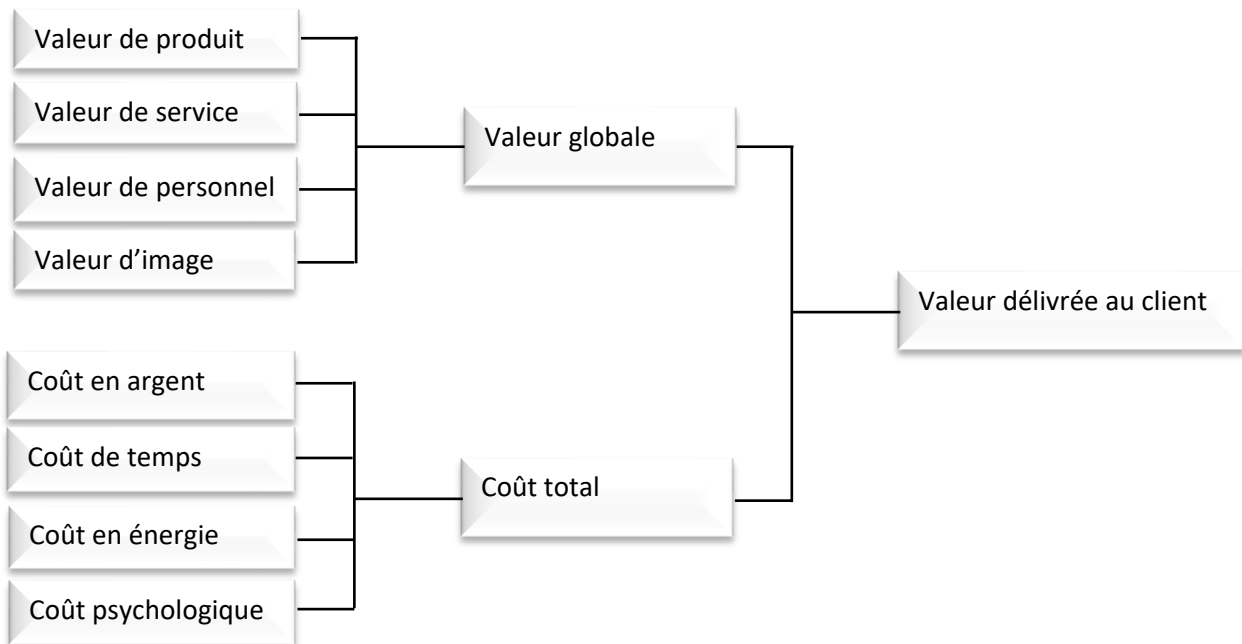
Toute entreprise qui fonctionne donne à ses clients ce qu'elle leur a promis. **Délivrer la valeur** comprend tout ce qui est nécessaire pour s'assurer de la satisfaction du client, même dans un environnement qui évolue sans cesse. Les meilleures entreprises du monde délivrent la valeur promise à leur client en dépassant même leurs attentes. Plus l'entreprise rend ses clients satisfaits, plus elle augmente ses chances de les voir renouveler leurs achats auprès d'elle.

En effet, pour KOTLER et DUBOIS, la valeur délivrée au client se définit comme la différence entre la valeur globale perçue et le coût total.

Selon les mêmes auteurs, la valeur délivrée au client se présente dans le schéma suivant :

¹ LORINO Philippe, *L'économiste et le manager*, éd ENAG, paris, 1989. P45

Figure N° 03 : les déterminants de la valeur délivrée



Source¹ : KOTLER P et DUBOIS B, *Marketing management*, éd Publi union, paris, 1997, p.66

¹ KOTLER P et DUBOIS B, *Marketing management*, éd Publi union, paris, 1997, p.66

2. Créer la valeur pour qui ?

Dans l'environnement concurrentiel actuel, l'entreprise performante est celle qui est capable d'allouer les moyens fournis aux- activités permettant de maintenir un niveau concurrentiel élevé tout en satisfaisant toutes les parties prenantes.

Bien entendu, chaque partie prenante attend une rémunération de son apport, chacun récupéré une partie de la valeur créée par l'entreprise, et chacun la mesure selon ses propres critères et son utilité.

A cet effet, orienter le management d'entreprise vers la création de valeur, exige de comprendre de quelle valeur pour quelle partie prenante.

Nous présentons les principales parties prenantes :

2.1. Les propriétaires :

Comme nous avons cité dans la section précédente « valeur actionnariale », L'indicateur fondamental de richesse d'une entreprise n'est pas son résultat net, mais l'excédent de trésorerie dégagé par celle-ci. En effet, cet excédent de trésorerie est soit redistribué aux actionnaires sous forme de dividendes, soit il est réinvesti dans des projets rentables pour engendrer à son tour des flux de trésorerie futures.

Dans le cas de l'entreprise commerciale, l'objectif premier est de réaliser un niveau de profits jugé satisfaisant par les propriétaires en fonction des alternatives de placement des ressources financières dont ceux-ci disposent¹.

2.2. Les clients :

De tout temps, on s'est préoccupé de satisfaire le client. Le marketing a développé tout un corps de méthodes pour connaître et comprendre les besoins des clients et, en particulier, a introduit les techniques de segmentation, considérant que tous les clients n'étaient pas semblables.

La clientèle-cible indique à l'entreprise ses exigences et le niveau de service à atteindre qui sera établi en fonction de sa valeur. Cette valeur fait référence à un concept plus large que le prix que le client est prêt à payer pour le service. Il faut ajouter la conformité aux paramètres de client-cible et de niveau d'excellence attendus.

¹ JOKUNG-NGUENA Octave et autres, Op.cit. P.18.

Donc, L'objectif de l'entreprise est de créer une valeur pour le client par la réduction de l'écart entre le service réellement offert et le niveau d'excellence recherché.

Dans ce contexte, JOCOU Pierre et MEYER Pierre, ont dit que les clients jouent clairement un rôle prépondérant. Ils définissent la valeur de la production de l'entreprise qu'il s'agisse aussi bien d'un produit ou d'un service, le client a des attentes en termes de fonctionnalités que doit lui apporter un produit ou un service, de prix maximum qu'il est prêt à décaissé pour les obtenir, d'un niveau minimum de qualité à rencontrer et de délais de livraison maximum qu'il est prêt à supporter¹.

2.3. Les fournisseurs :

Les fournisseurs sont des organisations, comme les entreprises, dont l'objectif premier est de réaliser un objectif d'un niveau de profit satisfaisant, qui lui-même est déterminé par les objectifs des autres groupes d'acteurs qui le constituent².

Traditionnellement, la sélection des fournisseurs s'effectuait par la mise en compétition d'un grand nombre de fournisseurs potentiels de manière à minimiser le coût d'achat"

Aujourd'hui, les entreprises, en majorité, ont radicalement repensé leurs relations avec les fournisseurs en entrant avec eux dans les relations de partenariat de longue durée où les bénéfices provenant de cette coopération durable où sont partagés entre les partenaires.

2.4. Les employés :

Si les entreprises s'intéressent à la *Valeur pour le personnel*, ce n'est pas sous l'effet d'une soudaine générosité du capitalisme moderne, mais parce que de nombreuses enquêtes aux États-Unis ont montré que la satisfaction des clients externes et internes était étroitement corrélée à la satisfaction des personnels, en particulier ceux en contact avec les clients.

Cette satisfaction comporte évidemment souvent la politique de rémunération et plus particulièrement l'évolution des salaires³.

¹ JOCOU Pierre et MEYER Pierre, *La logique de la valeur*, DLINOD, paris, 1996, p.23

² BOGLIOLO Félix, *La création de valeur*, éd d'organisation, paris, 2000, p.33.

³ BRILMAN Jean, HERARD, Jacques. Op.cit. P.77.

3. La Mesure de la valeur :

Comme nous avons présenté dans les sections précédentes, les différentes approches de la valeur, les méthodes de la mesure de la valeur sont au tant multiple selon l'ongle d'analyse suivi.

Dans notre cas, d'une part, nous avons choisis de mettre en lumière la mesure de la valeur par une analyse comptable et financière, puisque, c'est l'activité qui permet une présentation des flux physique et financier de l'entreprise sur un langage universel, et d'autre part, nous essayons de présenter la mesure de la valeur du point de vu marketing où la perception du client, de la valeur créée par l'entreprise, est primordiale

3.1. Mesure de la valeur en comptabilité et finance :

Pour parler de la mesure de la valeur dans le domaine de la comptabilité et de la finance nous avons jugé nécessaire de passer par trois volets principaux :

- D'abord, la Définition des concepts : pour appréhender et comprendre les éléments constitutifs de toute analyse ou interprétation de résultats comptable et financier, afin de mesurer la valeur dégagée par les activités de l'entreprise.
- En deuxième partie : nous avons choisi la présentation de la méthode ABC qui nous sera très utile dans la suite de notre travail de recherche, dans la phase de répartition de charge sur les différentes fonction et activité de notre chaine de valeur.
- Enfin ; présentation de quelques indicateurs de mesure de la rentabilité et de la performance de l'entreprise, ce qui nous donne une mesure sur la valeur créée.

3.1.1. Définitions de concepts liés à la valeur en comptabilité et finance :

3.1.1.1. Les soldes intermédiaires de gestion :

Ce sont des agrégats économiques représentatifs issus des informations d'exploitation, ils sont calculés à partir de compte de résultats

Ces soldes permettent de mieux comprendre la formation du résultat de l'entreprise¹.

¹ Mémoire master, université Abderahmane mira de Bejaia, essai d'analyse de la chaîne de valeur de l'entreprise RAMDY, promotion 2012, p29.

- ☞ Marge commerciale : la marge commerciale est différence entre les ventes de marchandises et leurs couts d'achat, la marge commerciale peut être exprimée aussi se forme de taux en divisant la marge commerciale sur le chiffre d'affaire,
Cette donnée permet d'avoir une vision de la rentabilité de l'entreprise par l'analyse du coût de revient des produits vendus. Elle permet à une entreprise de se positionner par rapport à ses concurrents.

- ☞ Valeur ajoutée : La valeur ajoutée est définie comme la différence entre la **valeur finale de la** production (valorisée par le chiffre d'affaires) et la **valeur des biens qui ont été consommés** par le processus de production (consommations intermédiaires, comme les matières premières).

- ☞ Excédent brut d'exploitation : le premier solde qui a une signification en termes de rentabilité, solde des produits d'exploitation qui généreront des recettes et des charges d'exploitation, et en suite engendreront des dépenses
Donc, il exprime la **capacité d'une entreprise à générer des ressources de trésorerie** du seul fait de son exploitation, c'est-à-dire sans tenir compte de sa politique de financement, ni de sa politique d'amortissement, ni des événements exceptionnels.

- ☞ Résultats d'exploitation : il correspond à la différence entre les produits et les charges liées à l'exploitation des seuls facteurs de production ce solde inclut l'excédent brut d'exploitation et les différentes charges et produits liés à l'activité de l'entreprise.

- ☞ Résultats courant avant impôts : ce solde est calculé à partir du résultat d'exploitation, le résultat financier et le résultat extraordinaire qui exprime la différence entre les charges exceptionnelles et les produits provenant des facteurs externes à l'activité courante de l'entreprise. La somme de ces soldes constitue le résultat global de l'entreprise pour un exercice donné.

- ☞ Résultat net de l'exercice : ce solde est obtenu en déduisant du résultat net avant impôt tous les impôts et taxe que l'entreprise doit verser à l'Etat.

3.1.1.2. Les couts :

Selon GOUJET et RAULET¹ « *Un coût est donc une accumulation de charges sur un produit (bien ou prestation de service) à un certain stade de son élaboration* ».

De même il y a autant de cout que d'utilisation possible, donc il est défini selon son objet, stade d'élaboration ... etc.

☞ Cout d'achat : « *représente tout ce qu'ont coûté, en hors taxe, les marchandises et les matières premières jusqu'au stockage* »².

☞ Cout de production : celui-là est constitué par la somme du cout d'achat des matières premières et fournitures utilisées et des couts ajoutés par l'entreprise au cours des opérations de production de biens et services³.

☞ Cout de revient : le cout de revient d'un produit ou d'un service est une accumulation de charges sur un produit au stade finale de son élaboration⁴.

3.1.1.3. Les charges :

En comptabilité, une charge représente un **bien** ou un service qui est consommé par l'entreprise au cours de son activité. Il disparaît généralement lors du premier usage c'est-à-dire qu'il n'a plus de substance physique dès lors qu'il est utilisé dans le processus d'exploitation de l'entreprise. Les charges prise en considération dans le calcul des coûts sont appelées les charges incorporables, ou charges incorporées. On distingue deux types :

☞ Les charges directes : Une charge directe est une charge qu'il est possible d'**affecter immédiatement aux coûts d'un produit**, d'une marchandise ou d'un service, sans n'avoir à effectuer de calculs intermédiaires.

☞ Charges indirectes : ce sont des éléments qui concerne plusieurs coûts et coût de revient et elles doivent être faire objet d'une analyse avant imputation.

¹ GOUJET Christian. RAULET Christian, « *comptabilité de gestion* » éd DUNOD, Paris, 2003, P. 09.

² LOCHARD J « *la comptabilité analytique* » éd d'organisation, Paris, 1998, P, 16.

³ LOCHARD J. *ibid.* p.17.

⁴ GOUJET Christian. RAULET Christian. *Op.cit.* P.9.

3.1.1.4. Les centres de responsabilité¹ :

Un centre de responsabilité peut être défini comme un sous-ensemble de l'entreprise, correspondant à la structure, au « découpage » défini pour celle-ci et :

- ☞ Possédant une délégation réelle d'autorité, assortie de moyens humains, financiers, matériels... ;
- ☞ Pour atteindre des objectifs quantifiés et datés ;
- ☞ Dont on procède à un suivi périodique à travers un contrôle budgétaire, un *reporting*, des rapports spécifiques.

Traditionnellement, on distingue quatre types de centres de responsabilité² :

- ☞ Les centres de coût, dont les décisions ont des conséquences importantes sur les coûts de l'entreprise, mais pas sur le chiffre d'affaires. La responsabilité de ce type de centre s'exprimera en termes de maîtrise des coûts, de qualité des produits, de délais, etc., mais ne pourra s'étendre à l'ensemble d'un profit. (Exemple usine, service support)
- ☞ Les centres de revenus, qui, à l'opposé, agissent essentiellement sur le chiffre d'affaires, mais très peu sur les coûts des services ou produits qu'ils vendent. Comme pour les centres de coût, leur responsabilité ne pourra s'étendre à l'ensemble d'un profit, mais elle se fondera sur des critères comme le chiffre d'affaires, les parts de marché, éventuellement les coûts commerciaux, etc. Les entités de distribution sont très souvent des centres de revenus.
- ☞ Les centres de profit, qui ont un pouvoir de décision suffisamment large pour pouvoir assumer la responsabilité de l'ensemble du profit dégagé par l'activité. C'est le cas de beaucoup de divisions.
- ☞ Les centres d'investissement, qui disposent de l'autorité la plus large, puisqu'ils gèrent non seulement les décisions opérationnelles, mais également les décisions relatives aux actifs nécessaires à leur activité (investissements, stocks, créances clients, etc.).

¹ Hélène Löning et autres, *contrôle de gestion, organisation, outils et pratiques*, DUNOD, 3em éd, paris, 2008. P. 16

² Françoise GIRAUD et autres, « *contrôle de gestion et pilotage de la performance* », 2em éd, Gualino éditeur, Paris – 2004. P 48 et 49.

3.1.2. La méthode ABC pour la mesure de la valeur :

Dans notre analyse de la chaîne de valeur de l'entreprise, nous aurons besoin d'affecter les charges sur les activités composantes de la chaîne de valeur, de ce fait, nous n'avons pas besoin de calculer le coût de revient d'un produit ou service, mais plutôt des coûts par activité, ce qui fait que le principe de la méthode ABC est jugé le plus adéquat à notre étude.

Cette démarche n'est pas isolée. Dès la seconde partie des années 1980, la comptabilité d'activités et les modèles dits d'ABC (*Activity Based Costing*) ont mis l'accent sur la compréhension des modèles de causes des coûts (indirects en particulier) à travers les notions d'inducteur et de générateur de coûts, et sur la non moins nécessaire compréhension des modèles de génération de la valeur dans les entreprises¹.

3.1.2.1. Intérêt du modèle² :

☞ La pertinence des coûts : la recherche de traçabilité des flux internes, via les activités, permet une meilleure allocation des charges indirectes aux objets de calcul des coûts.

Les inducteurs, volumiques, de complexité ou traduisant le processus productif, assurent une meilleure allocation des ressources consommées par les produits.

☞ Le pilotage de la performance : les inducteurs (d'activité) apportent une première approche de la performance de chaque activité. La mise en place d'inducteurs de performance (inducteurs de coût, de délai, de qualité,) enrichit cette analyse.

Le maillage des activités en processus met en valeur le processus de création de valeur et prend en compte la nécessaire coordination entre activités au sein d'un même processus.

☞ Un modèle stable : les activités présentent une stabilité supérieure aux produits qui subissent des modifications et dont la durée de vie se raccourcit.

Le changement qualitatif de la production n'affecte donc pas le modèle : le changement de la production se traduit par l'adaptation des nomenclatures.

¹ Hélène Löning et autres. Op.cit. P.142.

² Brigitte Doriath et autres- *comptabilité et gestion des organisations*- 7em éd- DUNOD, Paris-2010. P 275

3.1.2.2. Les concepts clé¹ :

☞ Activité : Une activité est un ensemble de tâches complémentaires et coordonnées pour fournir une prestation identifiée. *Exemple* : Assurer le suivi des clients, assurer l'ordonnancement de la production, assembler les composants.

☞ Processus :

Un processus est défini comme l'enchaînement d'activités déclenchées par une même cause et délivrant un produit, un service ou une information ayant de la valeur pour un client interne ou externe. *Exemples* : Assurer la gestion de la qualité, concevoir un produit.

Un processus nécessite la coordination d'activités transversales à l'organisation fonctionnelle de l'entreprise. C'est un objet de coût.

☞ Ressources : ce sont des charges consommées par les activités, les charges directes sont affectées directement au produit, alors que les charges indirectes sont affectées après traitement et définition d'une mesure unique d'affectation qui s'appelle inducteur.

☞ Inducteur (d'activité) Un inducteur mesure le niveau de réalisation de l'activité, par le volume produit.

Exemples d'inducteurs :

- Le nombre de lignes de facture pour l'activité de facturation (inducteur volumique) ;
- Le nombre de composants assemblés pour l'activité de montage, le nombre d'opérations pour l'activité de maintenance (inducteurs de complexité) ;
- Le nombre de séries lancées pour l'activité de production industrielle en séries (inducteur traduisant le mode de production).

Le calcul du coût de l'inducteur permet d'affecter le coût de l'activité aux produits et/ou aux processus en fonction de leur consommation de la production des activités, exprimée en nombre d'inducteurs

$$\text{Coût de l'inducteur} = \text{Coût total de l'activité pour une période} / \text{Nombre d'inducteurs pour la même période}$$

¹ Brigitte Doriath et autres. Op.cit. P. 267.

3.1.2.3. Mise en œuvre :

☞ Affectation des ressources aux activités : les charges indirectes sont généralement saisies au niveau des divisions de l'entreprise. Ces charges sont ensuite entre les activités de chaque division.

- S'il existe un lien entre une charge et une activité, l'affectation sera directe.
- S'il n'existe pas de lien direct, les charges sont réparties à l'aide de clé de répartition pour affecter les ressources aux activités (appeler inducteur d'activité).

☞ Identification des inducteurs d'activités : ce sont les événements qui déclenchent les activités par notion de cause à effet. Cet inducteur sera l'unité d'œuvre qui permettra de répartir le coût total sur l'activité.

Il est possible de regrouper les activités quatre grands types d'inducteurs possibles

- Inducteur volumique : activité liée au volume fabriqué
- Inducteur lié au lot ou aux séries
- Inducteur lié à l'existence d'une référence : pour les activités de soutien qui feront objet de coût.
- Inducteur lié à une capacité de production : les activités de soutien générale dont les charges sont indépendantes de volume et de la gamme de produit.

☞ Regroupement des activités et calcul du coût par inducteur :

On regroupe toutes les activités par inducteur commun en centres de regroupement, via une matrice croisant les inducteurs et les activités

Pour chaque centre de regroupement on calcule :

- Les ressources consommées par le centre en cumulant les charges qui avaient été affectées aux activités regroupées dans le centre.
- Un coût unitaire de l'inducteur et ensuite calculer selon la formule :

$$\text{Coût unitaire de l'inducteur} = \text{ressources consommées} / \text{volume de l'inducteur}$$

☞ Affectation des couts des activités au cout des produits :

Il s'agit de déterminer pour chaque objet de coût, les activités auxquelles il a recours et la quantité d'inducteurs consommée par ces activités

En conclusion, le coût de revient est composé de consommations de charges directes en fonction d'indications extraite de la nomenclature de la gamme opératoire, et du coût des activités consommées.

3.1.3. Quelques Indicateurs de la mesure de la valeur :

3.1.3.1. La Rentabilité¹:

Selon C. Hoarau la rentabilité est définie comme « *l'aptitude de l'entreprise à accroître la valeur des capitaux investis, autrement dit, à dégager un certain niveau de résultat ou de revenu pour un montant donné des ressources engagées dans l'entreprise. Un taux de rentabilité exprime le rapport entre un flux de revenu perçu au cours d'une période et la masse de capitaux investis pour l'obtenir* »².

On distingue deux types de rentabilité ; la rentabilité économique et la rentabilité financières.

☞ La rentabilité économique :

La rentabilité économique mesure la performance des activités industrielles et commerciales de l'entreprise. Elle est représentative de la performance économique de l'entreprise indépendamment de sa structure financière et de la répartition de ses gains entre actionnaires et créanciers. L'analyse de cette dernière vise à apprécier l'efficacité de l'entreprise dans l'utilisation des ressources dont elle dispose compte tenu de la nature de son activité et de ses objectifs stratégiques.

La rentabilité économique est appréciée à partir de ratios qui comparent une marge ou un résultat d'exploitation ou opérationnel au montant de la masse des capitaux employés dans.

On peut la calculer selon deux indicateurs :

- Le *Return On Assets*, (ROA) : ou taux de rendement de l'actif investi, fait référence à la rentabilité des actifs nets. Il mesure le rendement ou retour sur tout ou partie des actifs inscrits au bilan et fournit des informations sur l'utilisation que l'entreprise en fait pour

¹ Mémoire magister, UMMTO, Création, Mesure et Management de la Valeur Actionnariale, 2015, p39.40.

² C.HOARAU, « *Analyse et évaluation financière des entreprises et des groupes* », éd Vuibert, Paris, 2008, P 172

générer de la rentabilité. Ce ratio est calculé en comparant le résultat net avec l'actif mobilisé dans l'activité.

$$\text{ROA} = \text{Résultat net} / \text{l'actif.}$$

- **LE ROCE (*Return On Capital Employed*)**: La mesure de la valeur créée à destination des prêteurs, créanciers et actionnaires, s'effectue en soustrayant le coût du capital au résultat économique. Il s'agit donc de retenir une rentabilité opérationnelle mesurée par le ratio ROCE :

$$\text{ROCE} = \text{Résultat net} / \text{capital investi.}$$

☞ La rentabilité financière : La rentabilité financière, ou Return On Equity (ROE) exprime la performance de l'entreprise après prise en compte de sa performance financière et fiscale et mesure la rentabilité ou le rendement comptable des capitaux propre. Elle est calculée en rapportant le résultat net réalisé au total des capitaux propres de l'entreprise :

$$\text{ROE} = \text{Résultat net} / \text{capitaux propre}$$

3.1.3.2. Valeur ajoutée¹ :

❖ La valeur ajoutée économique :

La valeur ajoutée économique (VAE) est la différence entre la rentabilité des actifs nets, c'est-à-dire le profit opérationnel, et le coût normal des capitaux correspondants (y compris les fonds propres), coût du capital calculé en tenant compte d'un coefficient de risque propre au secteur d'activité et à l'entreprise. En résumé :

$$\text{VAE} = \text{profit opérationnel} - (\text{cout du capital} \times \text{le capital})$$

Si cette différence est positive, l'entreprise crée de la Valeur Ajoutée Économique, et sa valeur boursière à terme augmentera.

❖ La valeur ajoutée du marché (La MVA) : exprime la différence entre le capital que les investisseurs ont placé dans une entreprise et l'argent qu'ils peuvent en retirer.

¹ BRILMAN Jean, HERARD, Jacques. Op.cit. P. 67.

Les experts la calculent en partant du « cash-out », c'est-à-dire de la valeur obtenue en prenant la valeur de marché ou capitalisation boursière à laquelle on ajoute la

3.2. Mesure de la valeur en Marketing :

La mesure de la valeur en marketing est orientée principalement sur la valeur perçue par le client, donc l'entreprise doit comprendre, et mesurer la valeur que le client attend de ses offres, pour pouvoir orienter son management dans ce sens.

On distingue plusieurs méthodes d'analyse de la valeur pour le client à savoir¹ :

- ☞ Les approches fonctionnelles ; ces approches reposent essentiellement sur le concept d'analyse de valeur d'un produit ou service de l'entreprise
- ☞ Les approches perceptuelles ; cette approche repose sur les perceptions et préférences de client vis-à-vis de l'offre d'un fabriquant et de ses concurrents.

En termes de méthodologie, elles mettent en œuvre plusieurs éléments à savoir :

- ✓ Choix entre approche qualitative et quantitative : L'étude de la valeur perçue par le client nécessite une réflexion sur le recours à une approche qualitative ou quantitative, ces deux approches sont souvent utilisées d'une façon complémentaire.
 - ✓ Etude interne ou externe : avant toute étude de valeur perçue se pose la question si l'entreprise réalisera l'étude en interne ou s'il convient de faire appel à un prestataire extérieur.
 - ✓ Le choix de L'échantillon : la sélection des clients à interroger revêt une importance stratégique dans l'étude de la valeur perçue. L'étude cherche à interroger tant les clients actuels que les clients perdus et les prospects.
- ☞ Les approches comportementales : Le but était d'utiliser des études comportementales afin de faire remonter de l'information clientèle sur les attentes à propos du produit.

La finalité de toute approche est que l'entreprise crée de la valeur au client si l'écart est positif entre le bénéfice que le client retire de l'offre et le sacrifice qu'il engage

¹ JOKUNG-NGUENA Octave et autres, Op.cit. P.77

Les principaux types de bénéfices que le client peut retirer d'une offre sont ¹:

- ☞ Les *bénéfices fonctionnels* : ils ont trait à la fonction pour laquelle est conçue l'offre, et permettent de réaliser une tâche donnée. Il s'agit généralement du niveau minimum de prestation qu'une offre doit offrir.
- ☞ Les *bénéfices expérientiels* : ils ont trait aux émotions et au plaisir que procure la consommation de l'offre.
- ☞ Les *bénéfices relationnels* : ils ont trait aux contacts ou au réseau interpersonnel que l'offre permet.
- ☞ Les *bénéfices identitaires* : l'offre est enfin souvent l'occasion pour le client de se forger ou d'affirmer une identité, de se montrer à lui-même et de montrer aux autres qui il est.

Pour obtenir ces bénéfices, le client doit consentir des sacrifices, qui dépassent le simple prix. On peut distinguer² :

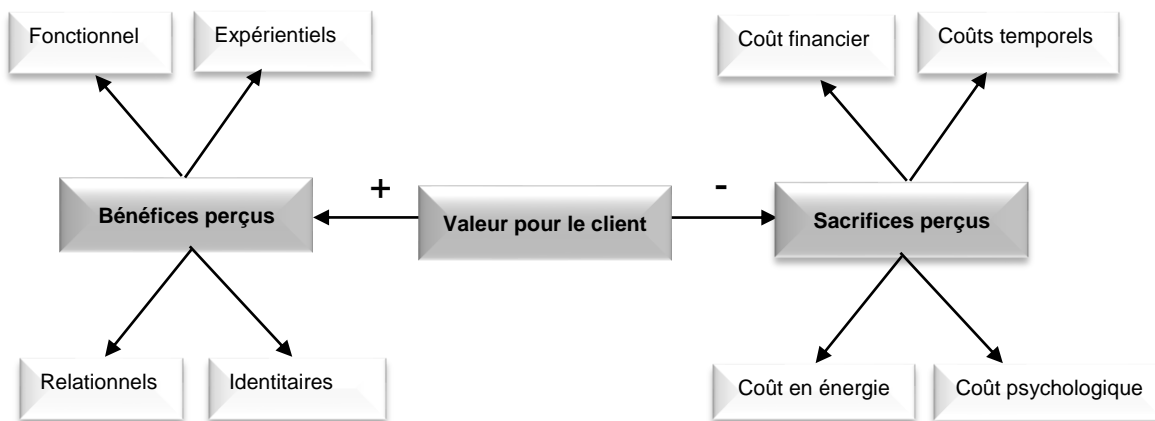
- ☞ Les *coûts financiers* : il s'agit du coût principal. On distingue ici les coûts d'acquisition des coûts d'utilisation, de possession, de maintenance et de stockage. Il implique une sortie monétaire.
- ☞ Les *coûts temporels* : il s'agit du temps nécessaire à l'achat et à la consommation de l'offre (temps d'attente, temps d'apprentissage, rapidité d'utilisation...).
- ☞ Les *coûts en énergie* : il s'agit de l'énergie physique nécessaire à l'achat et à la consommation de l'offre (par exemple, déplacement, montage...).
- ☞ Les *coûts psychologiques* : ils sont souvent négligés et pourtant particulièrement importants dans le cas des produits technologiques. Il peut s'agir de coûts cognitifs (par exemple apprentissage) ou de coûts émotionnels

Nous pouvons présenter cette approche dans le schéma ci-après :

¹ Alain GOUDEY, Gaël BONNIN- *Marketing pour ingénieurs*, DUNOD, Paris, 2010. P 67.

² Alain GOUDEY, Gaël BONNIN. *Op.ci. P.68.*

Figure N° 04 : Les principaux types de valeur pour le client



Source¹ : Alain GOUDEY, Gaël BONNIN- Marketing pour ingénieurs, DUNOD, Paris, 2010. P 68.

Section 02 : la stratégie d'externalisation :

1. L'externalisation comme choix stratégique.

Une entreprise a deux options pour réaliser une activité : l'intégration verticale ou l'externalisation.

Depuis quelques années, le recours à l'externalisation s'est considérablement accru.

Deux facteurs contribuent à expliquer cet essor. D'une part, la nécessité de créer plus de valeur pour les actionnaires incite les entreprises à concentrer leurs ressources financières sur leur « cœur de métier » et à transférer un plus grand nombre d'activités à des prestataires. D'autre part, l'émergence de prestataires ; spécialisés pousse les entreprises à se demander si certaines activités doivent vraiment être conservées en interne.

Nonobstant, l'externalisation reste un phénomène très en vogue, parmi les directeurs généraux ou les directeurs de finance et d'administration ceux qui défissent l'externalisation comme « une délégation de fonction » et d'autres qui la défissent comme « de faire faire ce que l'on pourrait faire » alors que d'autre par « le recours à un spécialiste »

De ce fait, le concept d'externalisation n'est donc pas encore totalement clair pour tous les managers, cette situation est exacerbée par le fait que l'externalisation peut prendre des formes multiples comme on essaie de le voir dans la définition ci-dessous

¹ Alain GOUDEY, Gaël BONNIN. Ibid. p.68.

1.1. Définition :

Selon Jérôme BARTHELEMY¹, nous pouvons définir l'externalisation par « *le fait de confier une activité et son management à un fournisseur ou à un prestataire extérieur plutôt que de la réaliser en interne* »

L'externalisation elle-même peut être définie de deux manières différentes². Dans une acception étendue, elle consiste à confier tout ou partie d'une activité à un prestataire ou à un fournisseur.

On parle alors également de sous-traitance. Dans une acception plus restreinte, elle consiste à transférer à un prestataire ou à un fournisseur tout ou partie d'une activité qu'elle réalisait auparavant en interne.

L'externalisation s'accompagne alors souvent d'un transfert de personnel et d'équipements vers le prestataire.

En outre, nous pouvons définir l'externalisation par les tendances récentes de ce phénomène³ :

☞ L'externalisation *offshore* : l'externalisation de l'informatique auprès des prestataires dans des pays où le service se développe rapidement.

☞ L'externalisation de valeur ajoutée : consiste à rémunérer le prestataire en fonction de la valeur qu'il crée

☞ L'externalisation avec prise de participation : c'est une forme d'alliance pour réaliser une activité

☞ L'externalisation multiple : c'est l'externalisation pour plusieurs prestataires qui permet d'éviter les risques inhérents à l'externalisation auprès d'un prestataire unique, en revanche l'inconvénient de cette formule réside dans les coûts de gestion qu'elle génère.

☞ La Co externalisation : consiste à lier la rémunération du prestataire à l'atteinte de certains objectifs

¹ Jérôme BARTHELEMY, stratégie d'externalisation, DUNOD, 3^{em} édition, paris, 2007, P 11.

² Ouvrage collectif, Strategor Op.cit. p.200

³ Jérôme BARTHELEMY. Op.cit. p 10.11.

☞ La création de filiales : donc la création de filiale spécialisées c'est une forme d'externalisation

☞ L'externalisation transitoire : le moment de passer d'une activité à une autre au bien d'une technologie à une autre, la gestion de l'activité actuelle sera confiée à un prestataire externe.

1.2. Typologie d'externalisation :

Nous pouvons distinguer quatre principaux types d'externalisation selon deux critères¹ ;

- L'existence ou non d'internalisation préalable d'activité et ;
- La proximité d'activité externalisées avec le cœur du métier

Les types d'externalisation selon ces deux critères sont présentés dans le tableau suivant avec un explication de la spécificité de chacun² :

Figure N° 5 : typologie d'externalisation :

Proximité avec le cœur du métier	Forte	EXTERNALISATION STRATEGIQUE AVEC TRANSFERT DE RESSOURCES	EXTERNALISATION STRATEGIQUE
	Faible	EXTERNALISATION TRADITIONNELLE AVEC TRANSFERT DE RESSOURCES	EXTERNALISATION TRADITIONNELLE
		Internalisation de l'activité	Externalisation de l'activité

Source : Jérôme BARTHELEMY, stratégie d'externalisation, DUNOD, Paris, P.14.

☞ L'externalisation traditionnelle : ce type d'externalisation consiste à confier d'une façon répétée, le management d'une activité jugée peu sensible par rapport à l'entreprise, à un prestataire ou à un fournisseur extérieur sachant que cette activité est déjà réalisée en externe.

¹ Jérôme BARTHELEMY. Ibid. p13.

² Ibid. p. 14-17.

☞ Externalisation traditionnelle avec transfert de ressources : ce type d'externalisation présente une différence essentielle par rapport à l'externalisation traditionnelle, elle s'accompagne avec le transfert de ressources – personnel et équipement- vers le prestataire. Dans certains cas le droit de propriété sur les équipements et les contrats du travail sont transférés dans une entité indépendante, cette entité héberge l'activité en attendant que le prestataire en prenne définitivement le contrôle

Bien évidemment, ce sont les activités moins critiques et qui s'éloignent du cœur du métier qui sont concernées par ce type d'externalisation.

☞ L'externalisation stratégique avec transfert de ressources : le troisième type d'externalisation consiste à confier à un prestataire ou fournisseur extérieur une activité sensible.

Tandis que les implications de telles opérations sont extrêmement importantes. Lorsqu'elles réussissent, elles peuvent permettre à une entreprise de renforcer sa position concurrentielle, et lorsqu'elles échouent elles peuvent aboutir à paralyser l'entreprise.

☞ L'externalisation stratégique : ce type d'externalisation revient à confier de façon répétée la gestion d'une activité sensible à un prestataire ou un fournisseur extérieur.

1.3. Avantage de l'externalisation :

Les principaux avantages de l'externalisation¹ :

☞ La réduction des coûts de l'activité externalisée : En travaillant simultanément pour plusieurs clients, les fournisseurs et les prestataires spécialisés peuvent mutualiser le personnel et les équipements. Il en résulte des économies d'échelle dont bénéficient leurs clients.

☞ L'amélioration de la performance de l'activité externalisée : En concentrant leurs ressources financières sur une seule activité, les fournisseurs et les prestataires peuvent développer une expertise supérieure à celle de leurs clients. Cette expertise leur permet d'améliorer la performance des activités qui leur sont confiées.

¹ Ouvrage collectif, Stratégor ; p 200-201.

☞ Le recentrage sur le "cœur du métier » de l'entreprise : l'externalisation peut permettre de réduire les coûts d'une activité. Les ressources financières économisées peuvent alors être réinvesties dans le « cœur de métier ».

☞ L'amélioration de la gestion de l'activité externalisée : Certaines activités ne sont pas très bien gérées en interne. Les confier à un fournisseur ou à un prestataire permet d'accroître la flexibilité, car l'entreprise externalisatrice verse une rémunération correspondant à la prestation réellement consommée (coûts variables) au lieu d'investir dans du personnel et des équipements (coûts fixes).

1.4. Les Risques de l'externalisation :

Si l'externalisation présente de nombreux avantages, il ne faut pas oublier qu'elle a également des inconvénients. Comme les avantages, les principaux inconvénients de l'externalisation sont au nombre de quatre :

- Le risque de sous-performance du fournisseur ou du prestataire : Même lorsque l'externalisation se justifie, une entreprise n'est jamais assurée que le fournisseur ou le prestataire sera capable de répondre à ses exigences.
- La perte du savoir-faire et des compétences : l'externalisation a souvent pour conséquence une perte du savoir-faire et des compétences. Une entreprise qui externalise une activité qu'elle réalisait en interne finit souvent par se retrouver dans la même situation qu'une entreprise qui n'a jamais été dans ce cas.
- La dépendance envers le fournisseur ou le prestataire : Avec la perte du savoir-faire et des compétences, l'externalisation peut mener à une situation de dépendance envers le fournisseur ou le prestataire. Plus une entreprise externalisatrice est dépendante, plus il lui faudra composer avec son fournisseur ou son prestataire attitré, même si son niveau de performance n'est pas satisfaisant.
- Le risque social : L'externalisation s'accompagne fréquemment d'un transfert de personnel vers le fournisseur ou le prestataire. Elle peut alors susciter un phénomène de rejet de la part des salariés.

Section 03 : Décision d'externalisation et création de valeur :

1. Différentes approches de la décision l'externalisation d'activités :

1.1. Approche de l'avantage concurrentiel ¹:

Cette approche est fondée sur la théorie des ressources et des compétences, Cette théorie part du postulat que les différences en termes de performance sont avant tout le reflet de différences en termes de ressources et de compétences. Comme nous l'avons vu au chapitre 5, cinq conditions doivent être remplies pour que des ressources et des compétences génèrent un avantage concurrentiel. Elles doivent : (1) créer de la valeur pour les clients ; (2) être rares ; (3) être difficiles à imiter ; (4) être difficiles à remplacer ; (5) être difficilement transférables, c'est à dire achetables ou vendables. Si l'entreprise doit veiller à posséder les ressources et les compétences indispensables à son avantage concurrentiel, elle peut en revanche utiliser l'externalisation pour accéder aux autres ressources et compétences. Les moyens dégagés grâce à l'externalisation pourront alors être réinvestis pour renforcer les ressources et les compétences stratégiques.

1.2. L'Approche « opportuniste »² :

Cette approche est fondée sur la théorie des coûts~ de transaction. Sa principale contribution est la prise en compte des comportements opportunistes qui peuvent intervenir au cours d'une relation inter-entreprises.

D'après la théorie des coûts de transaction, les comportements opportunistes sont susceptibles de se manifester dans une situation de « petit nombre ». Plus le nombre de fournisseurs ou de prestataires est limité, plus l'entreprise externalisatrice est dépendante de son fournisseur ou de son prestataire. Ce dernier peut alors en profiter pour adopter un comportement opportuniste ... et il vaut mieux recourir à l'intégration verticale.

La situation de « petit nombre » peut exister dès l'origine d'une relation d'externalisation. Elle peut également apparaître en cours de relation, lorsque les partenaires réalisent des investissements spécifiques. Comme ces investissements ne peuvent pas être utilisés en dehors de la relation sans perdre une grande partie de leur valeur, ils créent une relation de dépendance. Plus un client est dépendant de son fournisseur ou de son prestataire, plus il sera obligé d'investir dans des mécanismes

¹ Ouvrage collectif, Stratégor ; p. 204.

² Ibid. 204

contractuels pour se protéger. Lorsque les coûts induits deviennent trop élevés, il est préférable d'opter pour l'intégration verticale.

1.3. L'approche de flexibilité¹ :

Lorsque l'incertitude qui entoure une activité est élevée, il est risqué d'intégrer les ressources et les compétences nécessaires à sa réalisation. L'externalisation est alors particulièrement recommandée car elle présente une plus grande flexibilité que l'intégration.

Par exemple, il est préférable de laisser un fournisseur ou un prestataire réaliser des investissements qui peuvent rapidement devenir obsolètes. L'essor de l'externalisation de l'informatique depuis le début des années 1990 s'explique ainsi largement par la réticence des entreprises à investir dans des équipements dont la pérennité est loin d'être garantie. Il est également préférable de laisser un fournisseur ou un prestataire réaliser des investissements dont les retombées sont difficiles à évaluer à l'avance.

2. L'externalisation et la création de valeur :

La question de la création de valeur est centrale pour l'entreprise, et quelques soit la décision stratégique prise par les managers, sont toutes orientées vers la création de plus de valeur.

La même idée s'applique aux décisions d'externalisation d'une ou plusieurs activités de l'entreprise. De ce fait, nous tentons dans cette section de présenter les deux approches de la création de valeurs et leurs lien directe ou indirect avec la stratégie d'externalisation.

2.1. L'approche traditionnelle de la création de valeur :

2.1.1. Approche du secteur d'activité² :

La première approche suggère que la performance des entreprises est très fortement conditionnée par les caractéristiques du secteur d'activité dans lequel elles sont présentes.

Donc ces activités sont exposées à affronter les différentes forces concurrentielles (les cinq forces de PORTER) qu'on a déjà présenter dans le deuxième chapitre.

Dans cette approche la performance d'une entreprise dépend donc de sa capacité à maîtriser ces cinq forces.

¹ Ibid. p. 206.

² Jérôme BARTHELEMY. Op. Cite. P. 171.

2.1.2. Approche ressources et compétences »¹ :

Suivant cette approche, les ressources et compétences doivent présenter quatre caractéristiques pour permettre à une entreprise d'être performante :

- Valeur : les ressources et compétences permettent-elles d'exploiter une opportunité ou de neutraliser une menace de l'environnement ?
- Rareté : les ressources et les compétences sont-elles maîtrisées par un nombre restreint de concurrents ?
- Non-imitabilité : les ressources et les compétences sont-elles facilement susceptibles d'être dupliquée par les concurrents ?
- Non-substituabilité : un concurrent pourrait-il facilement remplacer ces ressources et compétences par d'autres ?

Dans cette approche, la performance d'une entreprise dépend de sa capacité à déployer des ressources créatrices de valeur, rare, difficiles à imiter et à substituer.

Enfin si nous analysons les deux approches traditionnelles, nous constatons la recherche de la création de valeur s'est basée principalement sur le secteur d'activité et les ressources et performance de l'entreprise, cependant, elles ne prennent pas en considération la structure organisationnelle de la firme et les relations inter organisationnelles, notamment l'impact de la décision d'intégration et d'externalisation de l'activité sur sa capacité à créer de la valeur

Cette idée est bien prise en charge par les nouvelles approches de la création de valeur que nous présentons dans le point suivant.

2.1.3. Approche de l'avantage relationnel :

Afin de lier cette approche de la création de valeur avec la décision d'externalisation de l'activités de l'entreprise, il est nécessaire de distinguer deux types d'externalisation² :

- L'externalisation en vue d'améliorer la performance opérationnelle d'une entreprise : ce type d'externalisation permet de bénéficier des meilleurs pratiques des fournisseurs et prestataires externe, mais ne génère pas un avantage concurrentiel.
- Une externalisation en vue de développer un avantage concurrentiel : les prérequis de ce type d'externalisation est l'existence de relation spécifique entre les entreprises externalisatrice et les fournisseurs ou prestataire externe

¹ Ibid. p. 173

² Jérôme BARTHELEMY. Ibid. p. 173

Cette relation d'externalisation crée plus de valeurs si elle repose sur l'un des éléments suivants :

☞ **Les investissements dans des actifs spécifique**¹ :

Les investissements dans des actifs spécifiques sont la première source de création de valeur dans une relation d'externalisation, notamment par l'opportunité qu'elle présente pour optimiser le fonctionnement des relations entre un client et son fournisseur ou son prestataire

Toutefois, l'externalisation d'actif spécifique peut engendrer des risques tels que la dépendance et le comportement opportuniste, (un point que nous développons plus tard dans la théorie des coûts de transaction).

Nous pouvons présenter l'impact de quelques actifs spécifique sur la création de valeur :

- Spécificité de site : l'implantation des équipements du fournisseur à proximité de ceux de son client permet de minimiser les coûts de stockage, de transport et la mise en place du système « juste à temps »
- Spécificité des actifs humains : le développement d'un fournisseur de compétence spécialement pour le besoin de son client permet d'obtenir des produits plus fiables dans les meilleurs délais.
- Spécificité des actifs physiques : l'adaptation des équipements de fournisseur aux besoins de son client améliore la qualité et la personnalisation des produits.

☞ **Le transfert et le partage de connaissance**² :

La création de valeur dans une relation d'externalisation améliore le partage de connaissance et d'expériences entre client et fournisseur. Au même temps, le client utilise ses fournisseurs comme une source de connaissances nouvelles.

Cependant, le succès de cette relation repose sur les mécanismes et la nature de connaissance à transférer et à échanger

¹ Ibid. p. 174-175

² Ibid. p. 175.

☞ **La complémentarité de ressources et de compétences :**

Une opération d'externalisation est d'autant plus susceptible de créer de la valeur que les ressources et compétences de l'entreprise externalisatrice et celle de son fournisseur ou de son prestataire sont complémentaires.

On parle de synergie lorsque les ressources et les compétences de deux entreprises « *génère collectivement des rentes supérieures à la somme des rentes que chacun des partenaires pourrait obtenir en les utilisant de manière indépendante.* ¹»

3. Créer de la valeur par la maîtrise des coûts de transaction :

Du point de vue libéral, le marché est un espace de socialisation des individus, ils peuvent grâce à l'échange se rencontrer, se retrouver et équilibrer leurs offres et leurs demandes.

L'important est de savoir comment gérer l'échange entre les individus sur les marchés, alors que cet échange peut prendre du temps. C'est l'angle d'analyse de la théorie des coûts de transaction.

Cette durée englobe des situations constituant la transaction, en l'occurrence la négociation, la signature du contrat et la réalisation du contrat.

L'enjeu de la gestion des organisations du point de vue de la théorie des coûts de transaction c'est la question des frontières des organisations. Pour comprendre cet enjeu, il faut se poser les questions suivantes :

- Qu'est-ce qui doit être dans les organisations ?
- Qu'est-ce qui doit être en dehors ?
- Qu'est-ce qui doit être géré par le marché ?
- Et qu'est-ce qui doit être géré par l'organisation elle-même ?

A cet effet, nous considérons que les coûts de transactions font partie des déterminants du choix d'externalisation ou d'internalisation des activités,

Nous présentons cette théorie sous angle d'analyse des auteurs référents de cette théorie, en l'occurrence, **Ronald Coase**, 1937, et **Olivier Williamson** 1975, puis en 1985

¹ Ibid. p. 178.

3.1. L'approche de Ronald Coase :

Pour tenter d'expliquer ce mode de coordination de la production, Coase introduit une notion qui posera les fondements des sciences de l'organisation, l'efficacité organisationnelle

Une forme d'organisation économique est efficace lorsqu'elle minimise les coûts de fonctionnement. Ces coûts de fonctionnement sont appelés les coûts de transaction, en effet, l'unité d'analyse est la transaction.

R. Coase retient deux catégories de coût de fonctionnement du marché¹ :

- Les coûts d'utilisation du système de prix :

La coordination de la production par le marché se réalise grâce à un système de prix qu'il convient de découvrir. Si l'on renonce à la fiction du commissaire-priseur ou du secrétaire du marché, dans la théorie d'équilibre général, annonce l'ensemble des prix d'équilibre, il faut convenir que les agents qui se trouvent dans un environnement incertain sont obligés de s'engager dans un processus coûteux de recherche. Ils sacrifient de temps et de moyens matériels pour s'informer sur les conditions de l'échange envisagé, et pour trouver le co-contractant désiré.

Les transactions réalisées après ces recherches n'assurent pas nécessairement l'optimum des agents, ce qui les incite à réviser leur position et à engager de nouveaux coûts pour améliorer leur situation.

- Les coûts de négociation du contrat :

Dans un système de marché, chaque segment intervenant dans la production doit négocier et conclure des contrats séparés pour chaque transaction, ces opérations engendrent des coûts

Pour Coase, l'augmentation du nombre de transactions gérées en interne peut provoquer des erreurs de la part de l'entrepreneur, ce qui provoque des coûts.

A nouveau, on doit atteindre un seuil où les pertes par gaspillage de ressources sont égales aux coûts de transaction des échanges sur le marché, ou aux pertes subies si un autre entrepreneur organisait la transaction.

A cet effet, le coût de transaction permet de limiter ou pas la taille de la firme, autrement dit, ce qui doit être géré en interne, et ce qui doit être géré par le marché, au bien d'être externalisé.

¹ Gilbert KOENIG. « Les théories de la firme » Economica, 2^{em} éd, Paris. 1998. P.60

En outre, Les entreprises qui veulent poursuivre les stratégies concurrentielles mettant en jeu la discrimination par les prix doivent soigneusement étudier le type de consommateurs qu'elles ont en face d'elles ; la négociation avec des consommateurs puissants peut non seulement ne pas aboutir aux gains espérés, mais aussi gaspiller la valeur. En général, la compréhension de la stratégie concurrentielle aura beaucoup à gagner de l'approche par l'économie des coûts de transaction, parce que elle permet d'identifier qui peut être le gagnant et le perdant dans les manœuvres stratégiques et prédit que la négociation suivra vraisemblablement entre eux¹

3.2. L'approche de Oliver Eaton Williamson :

Williamson parachève l'œuvre entamé par Coase en lui adjoignant des hypothèses hétérodoxes, au sens où, elles divergent de l'axiomatique néoclassique à laquelle Coase ne déroge pas dans ses travaux.

Donc, il propose une théorie complète des formes d'organisation des transactions qui accepte deux extrema : la firme et le marché. Entre les deux existent des formes hybrides de gouvernances.

L'explication de Williamson des coûts de transaction repose sur trois principales hypothèses qui sont :

☞ La rationalité limitée des acteurs : Que va-t-il se passer lorsque la transaction prend du temps ?

L'acteur rationnel n'est pas en mesure d'anticiper tous les cas de figure durant la transaction.

Donc, la rationalité limitée traduit le fait que les individus ont des capacités cognitives limitées qui les empêchent de calculer l'ensemble des états de la nature possible et donc de choisir la meilleure solution.

Selon Williamson² la rationalité limitée se fonde sur un calcul de minimisation des coûts de transaction, Tantôt c'est le marché qui est le plus efficace parce que les coûts de transaction sont faibles, tantôt c'est la hiérarchie parce qu'ils sont élevés.

Donc, les acteurs ne seraient pas capables de mettre au point des contrats permettant de prévoir tous les cas et donc d'éviter l'opportunisme ; en revanche, ils posséderaient les capacités d'apprendre et de regarder l'avenir, de percevoir les risques et de les actualiser dans la relation contractuelle de manière à mettre au point l'institution adaptée

¹ Patrick Joffre & Autres « la théorie des coûts de transaction » Vuibert. Paris. 2001, p. 19.

² Patrick Joffre & Autres. Ibid. p. 79.

☞ L'opportunisme des acteurs : L'acteur autonome cherche son intérêt, ce qui le conduit à faire preuve d'opportunisme de deux manières :

- En retenant et/ou biaisant l'information au début de la transaction
- Après la signature du contrat, en considérant que son intérêt n'est plus rencontré et en ne déployant pas l'énergie attendue par le cocontractant.

Selon Williamson, l'opportunisme peut se manifester par le mensonge, le vol, la transmission d'informations erronées ou induisant en erreur les partenaires, la manipulation, la triche : « *des efforts calculés pour tromper, déformer, déguiser, obscurcir ou confondre d'une autre manière* »¹

Deux types d'opportunisme peuvent être identifiés. L'opportunisme *ex ante* intervient avant ou lors de la négociation d'un contrat. Dans ce cas, l'un des acteurs profite de l'asymétrie d'information pour diffuser des informations fausses ou omettre de transmettre des données importantes pour la conclusion du contrat.

L'opportunisme *ex post* se manifeste lors de l'exécution du contrat. Un agent profite du coût du contrôle pour ne pas respecter ses engagements contractuels

☞ La spécificité d'un actif : la spécificité de l'actif pousse l'entreprise à faire un arbitrage entre les coûts de transaction si elle la procure sur le marché, et les coûts interne si elle internalise l'actifs

Williamson² définit un actif spécifique comme « *un investissements qui ne peut être redéployé vers des usages alternatif sans perdre de sa valeur productive* », donc les les actifs spécifique augment la dépendance bilatérale et complique les procédure contractuelles.

Et selon le même auteur distingue quatre type d'actifs spécifique :

- La spécificité de site : la localisation constitue un actif spécifique dans la mesure où elle confère une localisation qui n'est pas reproductible.
- La spécificité de destination : ce type d'actif spécifique est décrit comme la réalisation d'investissement à la demande spécifique d'un client.
- La spécificité d'actifs physique : la mise au point d'une machine spécialisée dans la construction d'une pièce particulière pour un client constitue également un actif spécifique.
- La spécificité d'actif humain : il est lié à l'apprentissage des agents.

¹ <https://www.cairn.info/revue-management-2004-3-page-109.htm>

² https://www.persee.fr/doc/rei_0154-3229_1999_num_90_1_1761

Pour conclure, Pour l'économie des coûts de transaction, la firme peut optimiser sa stratégie en gérant elle-même ses ressources ou en les achetant sur un marché, de cet arbitrage en déduit la dynamique de sa croissance, son point limite est l'excédent organisationnel dont il faut parfois se débarrasser.

Conclusion du chapitre :

A travers ce chapitre on a pu démontrer éclairer la notion de valeur dans l'entreprise ainsi que la stratégie d'externalisation d'activité

Par ailleurs, nous avons vu que la création de la valeur pour les parties prenantes de l'entreprise peut être réalisé par le choix d'externalisation des activités.

Aussi il nous a été permis de constater que la valeur se situe à l'interface entre l'offre et la demande, qui devient un centre de développement d'outils et pratique managériales, parmi ses outils, nous citons la chaîne de valeur qui sera objet de notre présentation dans le chapitre suivant.

Chapitre 02

De La Chaine De Valeur
De L'entreprise, Analyse
Et Conception

Introduction au chapitre :

La valeur proposée aux clients est créée, produite et reproduite grâce à des activités et des processus qui constituent le système de transformation de l'entreprise.

Il existe plusieurs représentations de ces systèmes de transformation ; parmi les plus connus « le business système » introduit par le cabinet McKinsey, « la chaîne de valeur » proposée par M'PORTER ou encore le « business process » proposé par R. Kaplan et D. Norton.

Dans ce chapitre, nous retiendrons le modèle de la chaîne de valeur de M. PORTER qui est à la fois le plus répandu et le plus complet d'entre eux.

Néanmoins, la création de la valeur pour le client et la recherche d'un avantage concurrentiel se bâtit par rapport à la concurrence et les forces exerçantes dans le secteur d'activité de l'entreprise.

Donc la détermination et l'analyse de la chaîne de valeur ne suffit pas si nous n'avons pas fait une analyse de l'environnement et du secteur d'activité de notre entreprise.

A cet effet ; nous présentons à travers ce chapitre, d'abord, le modèle de la chaîne de valeur initié par Michael PORTER, et ensuite de compléter l'analyse de la chaîne de valeur par l'analyse de l'environnement de l'entreprise, et de mettre sous lumière les différents avantages concurrentiels qu'on peut tirer de ces analyses.

Enfin, nous présentons les différentes orientations et choix stratégiques qu'on peut tirer de l'analyse de la chaîne de valeur de l'entreprise.

Section 01 : cadre théorique de la chaîne de valeur

Le modèle de la chaîne de valeur a été introduit en 1985 dans un article de la *Harvard Business Review* (PORTER et Millard 1985), et détaillé dans l'ouvrage publié la même année – *Compétitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance* (PORTER, 1985).

Le principe du modèle de la chaîne de valeur consiste à subdiviser une entreprise en une séquence d'activité capable de générer une valeur pour les clients, afin qu'ils acceptent de payer un certain niveau de prix. De ce fait l'entreprise est rentable à la condition qu'elle soit capable de créer de la valeur au-delà de ses coûts, donc à condition que ses coûts soient inférieurs à la valeur qu'elle génère pour ses clients¹.

1. Définition :

1.1. La chaîne de valeur :

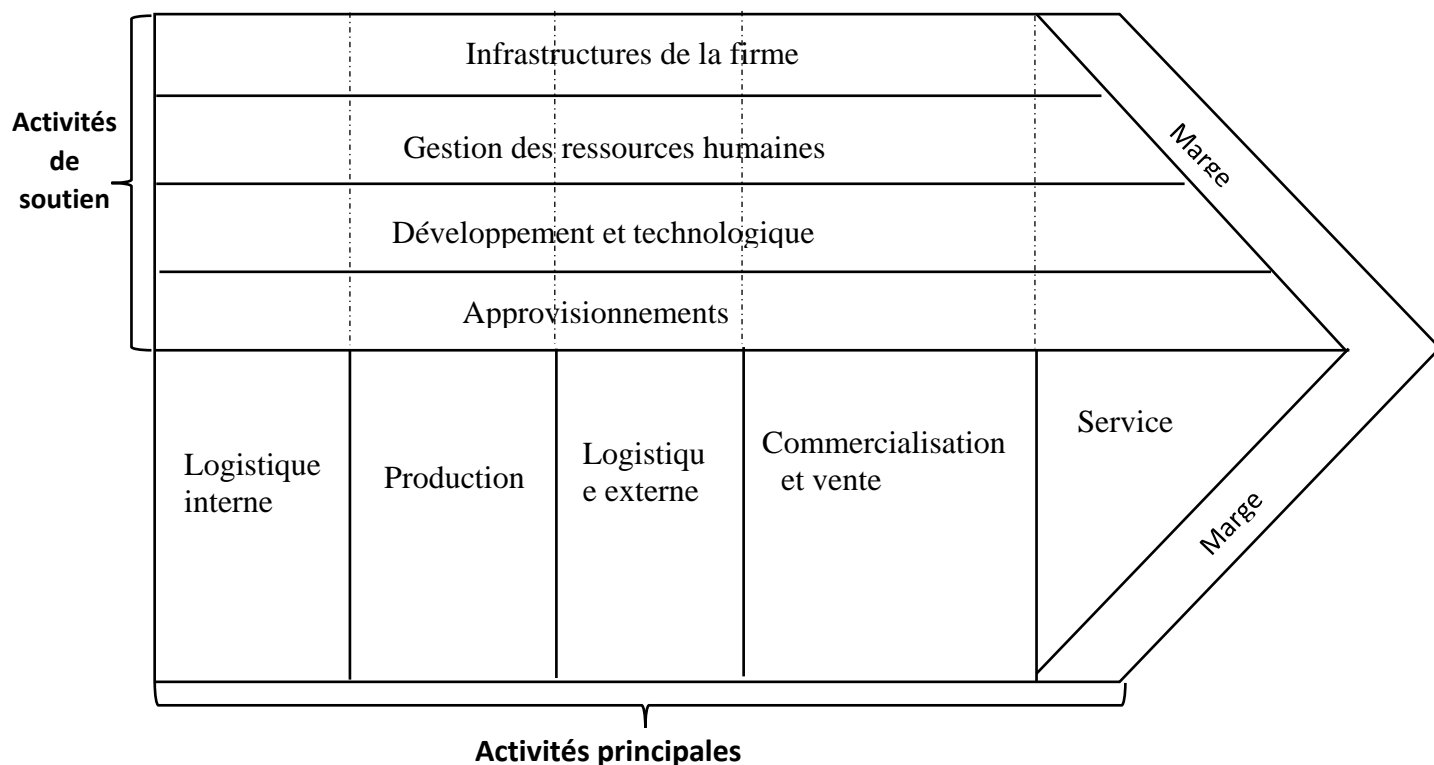
Selon Michael PORTER ² « toute firme peut se concevoir comme un ensemble d'activités destinées à concevoir, fabriquer, commercialiser, distribuer et soutenir son produit. L'ensemble de ces activités peut être représenté par une chaîne de valeur. La chaîne de valeur et la façon dont les différentes activités sont exercées sont le résultat du passé d'une firme, de sa stratégie, de la manière dont cette stratégie est mise en œuvre et des mécanismes économiques qui sous-tendent ces activités ».

Nous pouvons présenter dans le schéma ci-dessous la chaîne de valeur type initiée par Michael PORTER :

¹ Frédéric Fréy. *Michael E. Porter, structure industrielle, positionnement stratégique et avantage concurrentiel*, éd EMS, 2007, P3.

² PORTER Michael, *l'avantage concurrentiel*, DUNOD, paris, 1999, p 52.

Figure N°06 : chaîne type de valeur :



Source¹ : PORTER Michael, *l'avantage concurrentiel*, DUNOD, paris, 1999.p 53.

Le niveau qui convient pour construire une chaîne de valeur est celui des activités qu'une firme exerce dans un secteur donné « unité d'activité », étant donné que la chaîne de valeur à l'échelle d'un ensemble de secteurs ou de branches est trop vaste et il peut même occulter d'importantes sources d'avantage concurrentiel.

De même la chaîne de valeur diffère d'une entreprise à une autre dans un même secteur donné et ces différences peuvent constituer une source primordiale d'avantage concurrentiel.

Cet avantage concurrentiel réside dans la valeur totale que l'entreprise peut offrir à son client, qui comprend les activités créatrices de valeur et la marge.

¹ PORTER Michael, *op.cit.* p 53.

1.2. Les activités créatrices de valeur :

Les activités créatrices¹ de valeur sont les différentes activités physiques et technologiques qu'une firme réalise, elles sont les éléments de base par lesquels une firme crée un produit qui possède une valeur pour ses clients.

Comme nous l'avons montré dans le schéma précédent, Les activités créatrices de valeur peuvent être divisées en deux grandes catégories : les activités principales et les activités de soutiens²

- *Les activités principales : sont celles qu'impliquent la création matérielle et la vente du produit, son transport jusqu'au client et le service après-vente.*
- *Les activités de soutien viennent à l'appui des activités principales et se soutiennent les unes et les autres en assurant l'achat des moyens de production, en fournissant la technologie et les ressources humaines et en assumant diverses fonctions de l'entreprise.*

2. Identification des activités créatrices de valeurs :

Comme précisé précédemment, la chaîne de valeur est l'ensemble des activités qu'une firme réalise qui représente les éléments de base pour la création de la valeur pour le client. Celles-ci se répartissent en deux grandes catégories, à savoir, Les activités principales et Les activités de soutien :

2.1. Les activités principales³ :

- *La logistique interne* : activités associées à la réception, au stockage et à l'affectation des moyens de production nécessaires au produit.
- *La production* : les activités associées à la transformation des moyens de production en produit fini, comme le fonctionnement des machines, l'emballage, l'assemblage, l'entretien des équipements, la vérification, l'impression et les activités relatives aux installations
- *La logistique externe* : activités associées à la collecte, le stockage et la distribution physique des produits aux clients, comme l'entreposage de produit fini, la manutention, le

¹ PORTER Michael, *op.cit.* P. 54.

² PORTER Michael, *Ibid.* P. 55.

³ PORTER Michael, *Ibid.* P. 57.

fonctionnement des véhicules de livraison, le traitement de commande et la fixation de calendrier.

- *La commercialisation et la vente* : activités associées à la fourniture des moyens par lesquels les clients peuvent acheter le produit et sont incités à le faire. Comme la publicité, la promotion, la force de vente, les circuits de distribution et la fixation des prix.
- *Les services* : activités associées à la fourniture de service visant à accroître ou à maintenir la valeur du produit, comme l'installation, la réparation, la formation, la fourniture de pièces de rechange et l'adaptation de produit.

2.2. Les activités de soutien¹ :

- *Les approvisionnements* : les approvisionnements se rapporte à la fonction d'achat des moyens de production utilisés dans la chaîne de valeur de la firme, et non aux moyens de production aux même. Les moyens de production achetés comprennent les matières premières, les consommables et les actifs tel que les machine et les équipements, ainsi que l'achat de prestation de service.

Les approvisionnements tendent à être diffusé dans toutes les activités de la firme, par exemple les matières premières sont achetées par le département traditionnel des achats, tandis que les grandes installations achetées par les directeurs, et une consultation stratégique achetée par le directeur général ...etc.

- *Le développement technologique* : toutes les activités créatrices de valeur incorporent une technologie, qu'il s'agisse d'un savoir-faire, de procédure ou d'une technologie intégrée dans des équipements de traitement ou de transformations. Le développement technologique peut soutenir n'importe laquelle des technologies incorporées dans les activités créatrices de valeur, y compris les domaines tel que la technologie de télécommunication pour le système de réception des commandes ou la bureautique pour le département comptabilité, il ne s'applique pas seulement aux technologies directement liées au produit final.
- *La gestion de ressources humaines²* : la gestion de ressources humaines se compose des activités qu'impliquent le recrutement, l'embauche, la formation, le développement personnel et la rémunération.

¹ PORTER Michael, *Op.cit.* P. 58-59

² PORTER Michael, *Op.cit.* P. 60.

La gestion de ressources humaines influe sur l'avantage concurrentiel de toute firme par le rôle qu'elle joue dans la détermination des compétences et des motivations des employés et dans le coût de l'embauche et de la formation.

- *L'infrastructure de la firme*¹ : l'infrastructure de la firme se compose de certain nombre d'activités qui comprennent la direction générale, la planification, la finance, la comptabilité, le juridique, les relations extérieures et la gestion de la qualité.

2.3. Les critères d'identification des activités créatrices de valeurs.

Pour définir les activités créatrices de valeur pertinentes, il faut distinguer les activités ayant des technologies et des mécanismes économiques propres : « *il faut subdiviser les grandes fonctions que sont notamment la fabrication et la commercialisation, Le flux des produits, le flux des commandes et le flux de documents peuvent servir à la subdivision des activités, le découpage peut être de plus en plus fin, mais les activités doivent, d'une façon ou d'une autre, rester distinctes* »²

La détermination des activités pertinentes demande de respecter les principes suivants³ :

Les activités créatrices de valeur doivent être séparées lorsque :

- Elles sont régies par des mécanismes économiques différents ;
- Elles ont un impact essentiel sur la différenciation ;
- Elles représentent une fraction importante ou croissante des coûts ;

Les activités créatrices de valeur seront regroupées à chaque fois que :

- Elles se révèlent peu importantes ;
- Elles reposent sur des mécanismes économiques semblables.

Quant au choix de la catégorie (activité principale ou de soutien) à laquelle il convient de les rattacher, c'est quelque fois une affaire de jugement, d'autant qu'il est souvent possible d'acquiescer un avantage concurrentiel substantiel, en modifiant le rôle joué par certaines de celles-ci.

¹ PORTER Michael, *Ibid.* P. 61.

² PORTER Michael, *Ibid.* P 63.

³ GERVAIS Michel, *stratégie de l'entreprise*, éd Economica, paris, 2003.P. 119.

3. Les liaisons au sein de la chaîne de valeur.

Suite à l'identification de la chaîne de valeur de l'entreprise, on doit passer pour l'analyse qui Permet ; de déceler, soit les activités les plus créatrices de valeur et surtout les activités pour lesquelles l'entreprise est plus performante que ses concurrentes sur toutes les activités de la chaîne de valeurs, au bien les activités moins performantes ou celles qui crée un désavantage par rapport à la concurrence.

Pour maximiser sa valeur, l'entreprise doit conserver les activités les plus créatrices de valeurs qui constituent ses compétences distinctives et externalise et/ou optimise les activités dont la valeur est jugée désavantageuse.

Cette optimisation se fait activité par activité. Mais si chaque activité est réalisée dans des conditions optimales, l'entreprise doit également veiller à gérer la chaîne dans son ensemble car l'avantage concurrentiel repose aussi sur la façon d'agencer et de combiner les activités, que ces dernières soient intégrées ou externalisées.

Dans cette optique que l'analyse de la chaîne de valeur s'intéresse aux liaisons liants les différentes activités d'une même chaîne de valeur ou des activités de la chaîne de valeur de l'entreprise et en particulier celle de ses fournisseurs et des circuits de distribution.

La façon dont s'exerce une activité créatrice de valeur peut avoir un impact sur le coût ou la performance d'une autre activité. Selon Michael PORTER 1999¹, les liaisons peuvent conduire à un avantage concurrentiel de deux façons :

- Par l'optimisation : par exemple une conception plus coûteuse du produit peut réduire les coûts de service et d'accompagnement.
- Par la coordination : il se peut qu'une livraison dans les délais prévus exige une coordination d'activités relevant de la production, de la logistique externe et de service.

Pour l'analyse de la chaîne de valeur, il faut envisager l'ensemble du processus industriel, des activités de développement, de marketing technique, de fabrication bien entendu, et de logistique et pas seulement la production elle-même. C'est ce que les Japonais expriment par le Lean management.

¹ PORTER Michael, *Op.cit.* P.67.

Si le Lean, c'est la chasse aux pertes, alors cette chasse a pour terrain l'ensemble des activités de l'entreprise. On s'intéressera autant à la productivité intrinsèque des divers services qu'à ce qu'ils peuvent apporter à la productivité des autres départements¹. C'est donc les liaisons entre les différentes activités de la firme.

Michael PORTER à parler ainsi sur les liaisons verticales² qui se composent principalement de la liaison entre la chaîne de valeur de l'entreprise et la chaîne de valeur des fournisseurs et les circuits de distribution :

- Liaisons avec la chaîne de valeurs de fournisseurs : les liaisons entre la chaîne de valeur des fournisseurs et celles de la firme offre à cette dernière la possibilité d'accroître son avantage concurrentiel. Exemple ; une bonne optimisation et coordination entre les activités d'approvisionnement et de la logistique interne de la firme avec le système de réception de commande de fournisseurs peut créer plus de valeur aux clients de la firme (coût, délai).
- Liaison avec les circuits de distribution : les circuits de distribution ont les chaînes de valeur par lesquels passe le produit de la firme vers le consommateur final, donc il existe de nombreux points de contact entre la chaîne de valeur de la firme et celle du circuit de distribution, de ce fait, une coordination et une optimisation conjointe peut réduire les coûts et créer plus de valeur pour le client.

¹ FONTANILLE Olivier et autres, *Pratique de Lean*, DUNOD, Paris, 2010. P.2.

² PORTER Michael, *Op.cit.* P.70-71.

Section 02 : La chaîne de valeur et l'analyse de l'environnement de la firme :

L'analyse de la chaîne de valeur de l'entreprise dans l'objectif de rechercher un avantage concurrentiel est conditionnée par une comparaison permanente à l'environnement dont elle exerce.

Cette relativité fait de l'analyse de l'environnement de l'entreprise et ses concurrents une étape sine qua non pour identifier les pistes d'avantage concurrentiels que l'entreprise peut exploiter.

Michael PORTER a fondé son analyse sur la détermination du champ concurrentiel et l'analyse de la structure de l'industrie par la méthode des cinq (5) forces concurrentielles, afin de rechercher un avantage concurrentiel, mais cette approche est parfois remise¹ en cause ; certains auteurs (par exemple MC Williams et Smart, 1993) ont souligné que la démarche porterienne repose sur le postulat que la performance de firmes est directement conditionnée par la structure de leur industrie, ce qui nie a priori l'influence d'autres variables telles que l'influence des ressources et la compétence stratégique de la firme ainsi que la négligence d'autres variables macro comme l'influence des pouvoirs publics.

Alors que, pour les auteurs de STRATEGOR² deux niveaux d'analyse peuvent être distingués :

- Le macro-environnement ;
- L'environnement concurrentiel.

Et selon les mêmes auteurs, il est conseillé, après avoir mené l'analyse de l'industrie avec le modèle des cinq forces, de conduire une étude détaillée de chacun des principaux concurrents ou des groupes de concurrents. Des concurrents différents se positionnent différemment par rapport aux cinq forces et peuvent en tirer des avantages particuliers³.

A cet effet, nous présentons à travers cette section le champ concurrentiel et l'analyse de la structure de l'industrie, et une présentation sommaire de l'analyse macro et micro environnement qui peuvent être complémentaires dans la recherche de l'avantage concurrentiel de la firme.

¹ Frédéric Fréy. Op.cit., P 9-10.

² Ouvrage collectif, STRATEGOR : *politique générale de l'entreprise*, 6^{em} éd. Éd DUNOD, Paris, 2013. P 28

³ Ouvrage collectif, STRATEGOR : *Ibid.* P. 63

1. Le champ concurrentiel :

Avant de passer à l'analyse de secteur d'activité de la firme dont l'objectif de rechercher un avantage concurrentiel, nous avons jugés nécessaire de comprendre la notion du champ concurrentiel dont elle exerce la firme.

Selon Michael PORTER¹, *le champ concurrentiel est l'ensemble des activités d'une firme qui embrasse les segments d'un secteur couvert, l'intégration, les marchés géographiques desservis et son intervention dans des secteurs connexes* »

L'étendu du champ concurrentiel impacte la configuration et les mécanismes économique de la chaîne de valeur. Les quatre dimensions qui peuvent influencer sur la chaîne de valeur sont² :

- *L'étendue du segment* : (variantes du produit fabriquées et clients desservis) : cette variante qui détermine l'étendue de segment influe sur la chaîne de valeur de la firme, soit de la tailler sur mesure à un segment bien ciblé, soit de l'adapter à un segment plus large.
- *Le degré d'intégration* (mesure dans laquelle les activités sont réalisées à l'intérieur de la firme plutôt que par des firmes indépendantes) : en effet le degré d'intégration vertical mesure le partage des activités entre la firme, ses fournisseurs, ses circuits de distribution et ses clients, c'est par cette dimension que la firme on décide sur la réalisation d'une activité dans sa chaîne de valeur au bien de l'externaliser, (cette dimension sera traitée en détail dans le chapitre)
- *L'étendue géographique* (l'ensemble de régions, pays ou groupe de pays dans lesquels une firme lutte avec une stratégie coordonnée) : donc L'étendue géographique du champ concurrentiel peut permettre à une firme de mettre en commun ou de coordonner les activités créatrices de valeur servant à desservir des régions géographiques différentes, néanmoins, les interconnexions géographiques peuvent renforcer l'avantage concurrentiel, si la mise en commun ou la coordination des activités créatrices de valeur permet de diminuer les cout ou renforcer la différenciation.

¹ PORTER Michael, *Op.cit.* P.73.

² PORTER Michael, *Ibid.* P 77.76.77.

- *L'étendue sectorielle* : ensemble des secteurs connexes dans lesquels la firme opère avec une stratégie coordonnée : les interconnexions entre les différentes chaînes de valeurs (approvisionnement en commun, une même force de vente ou un logistique externe en commun) peuvent avoir une influence sur l'avantage concurrentiel.

2. L'analyse sectorielle :

Selon Michael PORTER¹ La structure d'un secteur modèle la chaîne de valeur d'une firme, et reflète en même temps l'ensemble des chaînes de valeur de tous les concurrents.

L'analyse de **PORTER** adopte une approche méso-économique du problème de la concurrence entre les entreprises d'un même secteur. Au lieu de se polariser sur l'entreprise comme point central de l'analyse, elle considère le système concurrentiel tout entier.

2.1. La structure du secteur :

L'analyse de la structure de de secteur initié par Michael PORTER, consiste² à élargir la notion de la concurrence en prenant en compte, au sein d'une industrie de bien ou de service, toutes les forces susceptibles d'influer sur la capacité des firmes en présence à générer un profit, ces forces sont en nombre de cinq :

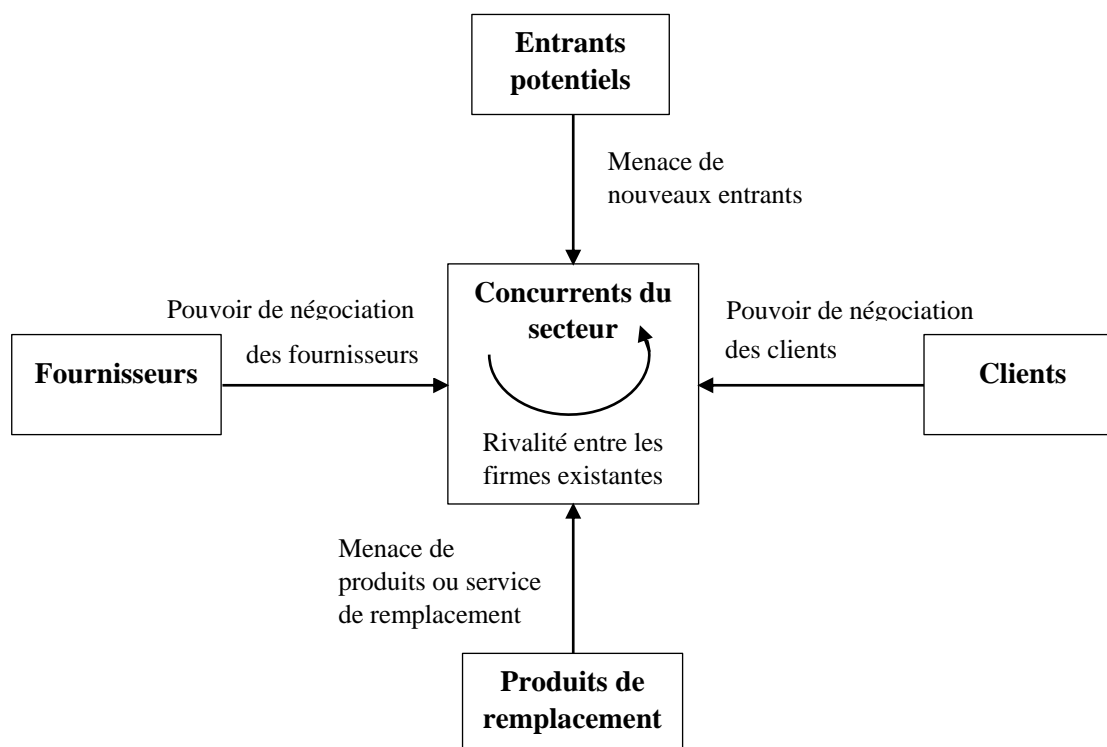
- Le pouvoir de négociation des clients
- Le pouvoir de négociation des fournisseurs ;
- La menace de nouveaux entrants ;
- La menace de produits ou service de substitution ;
- La lutte entre les concurrents actuels.

Plus ces forces sont intense plus le potentiel de profits pour les firmes en présence dans l'industrie est limité. Réciproquement, plus ces forces sont faibles, l'industrie offre une rentabilité élevé pour les concurrents.

¹ PORTER Michael, *Op.cit.* P.79.

² Frédéric Fréy. *Op.cit.* P 2.

Figure N° 07 : les cinq forces de la concurrence qui déterminent la rentabilité d'un secteur



Source : PORTER Michael, l'avantage concurrentiel, DUNOD, paris, 1999.p 15.

2.1.1. Menace de nouveaux entrants :

Si une industrie apporte davantage que le coût du capital investis, elle attire les entrants potentiels. Si ceux-ci peuvent entrer sans problème, ils vont augmenter l'intensité concurrentielle et faire baisser le niveau de rentabilité de l'industrie.

La menace de nouveaux entrants dépend des obstacles à l'entrée qui existent et de la réaction à laquelle l'entrant potentiel s'attend de la part des concurrents existents¹ :

- Les obstacles à l'entrée : six grands facteurs peuvent constituer les obstacles à l'entrée :
 - Les économies d'échelle : s'explique par la diminution du coût unitaire de produit à chaque augmentation de la quantité produite, ce qui contraint les nouveaux entrants à rentrer dans le secteur sur une grande échelle, ce qui nécessite plus de capacité, d'apprentissage et une grande prise du risque.

¹ PORTER Michael. *Choix stratégique et concurrence*. Economica, paris. 1982. P. 7.

- La différenciation de produit : la différenciation de produits signifie que les firmes établies ont une image de marque et une clientèle fidèle, ce qui contraint les nouveaux entrants à de lourdes dépenses pour contrer la fidélité de la clientèle existante.
 - Les besoins de capitaux : l'obligation d'avoir à investir des ressources financières considérables pour rentrer dans la concurrence suscite un obstacle à l'entrée, notamment si les capitaux servent à des dépenses de publicité de choc risquées ou irrécupérables ou des dépenses de recherche et développement.
 - L'accès aux circuits de distribution : le nouveau entrant doit persuader les circuits de distribution à accepter son produit par des remises de prix, de publicité et des promotions ce qui représente une charge lourde qui diminue les profits ;
 - Les désavantages de coût indépendants de l'échelle de production : (propriété de technologie et des brevets, accès favorable aux matières premières, des emplacements favorables, les subventions publiques et la courbe d'apprentissage.
 - L'intervention des pouvoirs publics : l'Etat peut limiter, voire interdire, l'entrée dans certaines industries notamment en imposant la détention d'une licence ou en réduisant l'accès aux matières premières.
- L'attente de riposte : si on s'attend que les concurrents existants réagissent vigoureusement pour mener la vie dure au nouvel entrant dans le secteur. Les conditions qui indiquent qu'une riposte va très vraisemblablement avoir lieu sont les suivantes :
- Un passé de riposte vigoureuse à l'égard des entrants ;
 - Des firmes existantes qui disposent de ressources importantes de riposte ;
 - Des firmes existantes très engagées dans le secteur et qui ont des actifs immobilisés très importants
 - Une croissance lente de secteur, qui limite la capacité du secteur à absorber une nouvelle firme sans chute des ventes et des résultats des firmes établies.

2.1.2. Rivalité entre firmes existantes :

L'intensité de la rivalité entre les concurrents existants est un déterminant très fort de la profitabilité d'une industrie, cette intensité résulte d'un certain nombre de facteurs structurels qui sont¹ :

- Des concurrents nombreux ou également équilibrés : quand les concurrents sont nombreux au bien peu nombreux mais équilibrés par la dimension et les ressources, une instabilité peut naître et les concurrents se battent et livrent des ripostes prolongée et vigoureuses (exemple d'une guerre des prix qui impacte sur la profitabilité du secteur).
- Une croissance de secteur lente : une croissance lente de secteur induit à une bataille sur les parts de marché par en quêtes d'expansion, par contre une croissance rapide du secteur, garantit aux firmes d'améliorer leurs résultats aux rythme de l'évolution du secteur.
- Des coûts fixes ou des coûts de stockage élevés : les secteurs où les coûts fixe ou les coûts de stockage sont important rend la couverture de seuil de rentabilité très difficiles, et les firmes du secteur très sensible aux tentation de réduction des prix vu le marges très faible.
- L'absence de différenciation ou de coûts de transfert ; cette situation intensifiée la rivalité par le prix.
- Des augmentations de capacité par paliers importants ce qui peut induire à un déséquilibre entre l'offre et la demande dans le secteur.
- Des concurrents divers ; la diversité du concurrent par leurs origines et leurs stratégies intensifier toujours la concurrence dans le secteur.
- Des enjeux stratégiques élevé ; de grande firmes et surtout des multinationales peuvent s'implanter dans un secteur sans se soucier de la marge ou de la profitabilité du secteur, mais pour d'autre considérations, ce qui rend la manœuvre difficile aux concurrents.
- Des obstacles à la sortie élevée : les obstacles à la sortie sont des facteurs, économiques, stratégiques et affectifs qui maintiennent des firmes face à la concurrence même lorsqu'ils obtiennent des rendements faibles.

¹ PORTER Michael. Choix stratégique et concurrence. Op.cit. P. 19.

2.1.3. Menace des produits de remplacement :

« La substitution consiste à remplacer un produit ou un service existant par un autre, qui remplit la même fonction d'usage. Il peut aussi remplir une fonction plus large, procurant ainsi à l'utilisateur une utilité plus grande pour un prix compétitif »¹.

La menace des biens ou des services de substitution peut prendre plusieurs formes, à savoir² :

- Il peut s'agir de la substitution directe d'un produit par un autre ;
- Il peut y avoir une substitution indirecte, lorsqu'un produit ou service rend un autre produit superflu ;
- Il peut y avoir des substitutions dites génériques, correspondant au cas où les différentes offres correspondantes à des besoins différents sont pourtant en concurrence;
- L'abandon pur et simple par les consommateurs peut être considéré comme une substitution;
- Les substituts peuvent venir d'industries très éloignée, comme le train grande vitesse pour le transport aérien.

2.1.4. Pouvoir de négociation des fournisseurs et des clients.

« Toute industrie est insérée dans une filière économique, Les entreprises qui la composent se trouvent en position de client sur le marché des inputs et de fournisseur sur le marché des outputs. Sur ces deux marchés, acheteurs et vendeurs négocient les prix. Dans la perspective de Porter, tout gain réalisé par la partie en aval correspond à une perte pour la partie en amont, et réciproquement. Le résultat de la négociation dépend donc directement du rapport de force entre acheteurs et vendeurs »³.

Cependant, un groupe du client est puissant si les conditions suivantes prévalent⁴ :

- Quand les achat d'un client représente une grande proportion du chiffre d'affaire de son fournisseur, sa représente une pression et une grande force de négociation pour le client.

¹ Ouvrage collectif, Stratégor : *Op.cit.* P 55.

² JOHNSON Jerry et autres, *stratégique*, éd Pearson Education, paris, 2002. p. 150

³ Ouvrage collectif, Stratégor. *Op.cit.* 56.

⁴ PORTER Michael. Choix stratégique et concurrence. *Op.cit.* p 28 et 29.

- Quand les produits achetés par le client dans le secteur représente une part importante de ses coûts en impute ce qui le rend plus sensible aux prix et de même très rigide dans le processus de négociation.
- La diversification des produits au niveau du secteur donne plus de force de négociation aux clients
- Si les coûts du transfert vers d'autres produits ou des produits de substitution sont faibles donne plus de pouvoir de négociation pour le client
- La réduction des profits d'un groupe de clients dans le secteur donne lieu à une réduction acharnée des coûts d'achat.
- Si les clients ont les capacités de procéder à des intégrations vers l'amont, ils exigent des concessions lors de négociation.
- Quand les produits achetés par le client n'influencent pas sur la qualité de ses produits et le service impacte sa sensibilité aux prix d'achat
- Si le client dispose d'une information complète sur le produit à acheter et le fournisseur, donc, il dispose d'un grand moyen de pression.

En revanche, un groupe de fournisseurs dispose d'un pouvoir de négociation si :

- Le groupe de fournisseurs est plus concentré que le groupe de clients face, les fournisseurs auront la possibilité d'exercer une influence par les prix
- La présence de produits de remplacement dans le secteur minimise le pouvoir de négociation des fournisseurs
- Le secteur n'est pas un client important de fournisseurs, ce qui les pousse à donner des concessions lors de négociation.
- Le produit de fournisseur est un moyen de production important dans le secteur d'activité de clients ce qui donne plus de pouvoir aux fournisseurs.
- La différenciation de produit et coûts de transfert élevés, garde les clients attachés au secteur ce qui réduit la guerre entre fournisseurs et augmente la force de négociation face aux clients.

3. L'analyse macro-environnement, et micro environnement :

Suite à une analyse structurelle du secteur d'activité nous pouvons toutefois compléter ou approfondir notre analyse via d'autres analyses micro ou macro environnement. Nous présentons entre autres :

3.1. L'Analyser le macro environnement par le modèle PESTEL¹ :

En tant que système social, toute entreprise est influencée par son environnement macroéconomique, politique et social. Il est donc important de comprendre dans quel environnement évolue l'entreprise. Pour cela on peut utiliser le modèle de PESTEL, qui a un double objectif :

- Décrire le macro environnement et ses principales composantes;
- Comprendre son évolution future et les changements prévisibles des facteurs macroéconomiques, sociaux, et environnementaux

Le modèle PESTEL permet à la firme d'identifier les menaces et opportunité de son environnement à travers l'analyse des six forces principales : P (politique), E (économique), S(social), T (technologique), E (environnement al), L (légal).

3.2. Les groupes stratégiques :

« Le groupe stratégique est une unité d'analyse qui permet d'approfondir la compréhension de la dynamique concurrentielle au sein d'un secteur d'activité. Le but de cette analyse est de regrouper les entreprises d'un secteur en fonction de dimensions majeures comme la largeur de gamme, le degré d'intégration verticale, l'intensité des efforts en R&D ou des efforts marketing afin d'en faire émerger des groupes au sein desquels les entreprises suivent des stratégies similaires ou partagent des caractéristiques communes »²

Cette analyse par les groupes stratégiques vient comme une analyse intermédiaire entre l'analyse du secteur et l'analyse de chaque firme individuellement, elle permet d'affiner l'analyse sur des facteurs qu'on peut pas appliquer sur toute la composante du secteur. Par exemple, les barrières à l'entrée ou à la sortie peuvent être appliqués sur un groupe stratégique sans être possible de toucher à un autre groupe du même secteur mais avec de stratégies différentes.

¹ Ouvrage collectif, STRATEGOR : *Op.cit.* P.32

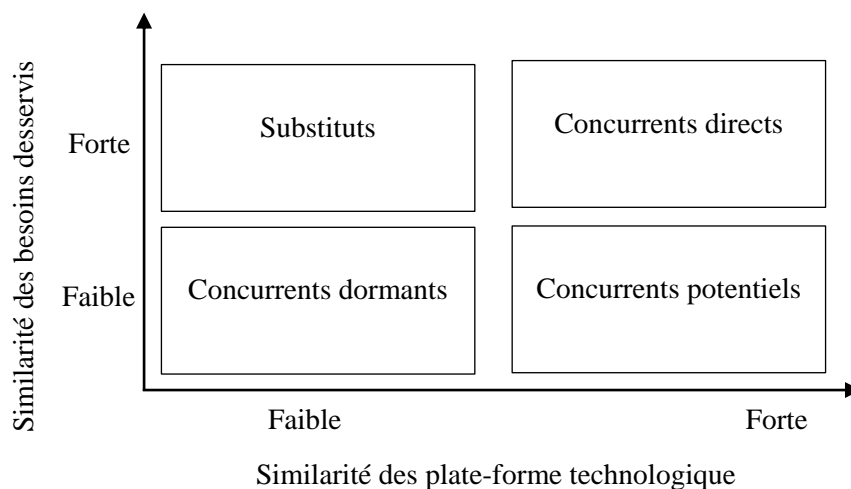
² Benoît DEMIL et autres, *stratégie et business modèle*, Pearson, Paris, 2013. P 74

3.3. Analyse de la concurrence directe dans le secteur :

Le modèle des cinq forces de PORTER aide à parcourir le paysage compétitif global mais ne permet pas d'identifier les concurrents les plus dangereux, bien que la formulation d'une stratégie implique, de toute évidence, une analyse poussée des concurrents.

Les concurrents à analyser peuvent être direct, indirect ou potentiel, nous pouvons présenter dans le schéma suivant les quatre principaux concurrents que la firme peut affronter :

Figure N° 8 : principaux concurrents de la firme.



Source¹ : Lambin J.J et Chantal de Meorloose, Marketing stratégique et opérationnel,

Le cadre de l'analyse de la concurrence présentée par Michael PORTER (1982)² se porte sur tous les détails concernant les concurrents et qui servent au choix de la stratégie de la firme, tel que ; leurs organisations, leurs forces et vulnérabilités, leurs capacités de riposte, leurs capacités financières, les tendances stratégiques des concurrents ... etc.

¹ Lambin J.J et Chantal de Meorloose, *Marketing stratégique et opérationnel*, 7^{em} éd, DUNOD, Paris, 2008. P. 260

² PORTER Michael. Choix stratégique et concurrence. Op.cit. P. 52.

4. La relation entre la chaîne de valeur et l'analyse du secteur.

Michael PORTER¹ a mis en évidence la relation qui existe entre l'analyse de secteur d'activité et l'analyse interne de la chaîne de valeur de la firme dans la recherche de l'avantage concurrentiel d'une part et de mettre en pratique la stratégie de base de l'entreprise, développé par le même auteur dans son ouvrage « choix stratégique » :

4.1. La chaîne de valeur et le champ concurrentiel :

comme nous l'avons présenté dans le premier titre de cette section, la relation entre le champ concurrentiel et la chaîne de valeur permet de délimiter l'étendue des activités stratégiques de la firme, avec une évaluation du degré d'influence des forces concurrentielles, de la limite géographique du champ concurrentiel et des interconnexions entre les différents segments, permet de comprendre de quelle activité de la chaîne nous pouvons mieux desservir la clientèle et de créer plus de valeur ajoutée, tant pour le client que pour les actionnaires de la firme, cette décision vient de moduler même la chaîne de valeur de la firme soit par intégration verticale ou par une désintégration, au lieu d'orienter les activités créatrices de valeur vers l'exploitation optimale des interconnexions entre les activités de la firme et celles de fournisseurs et des réseaux de distribution.

4.2. La chaîne de valeur et structure du secteur :

La structure du secteur impacte la conception de la chaîne de valeur de la firme, des fournisseurs, des clients et des partenaires, avec le partage de la marge de valeur générée sur tout le système de la valeur (de la matière première à la consommation finale du produit).

Donc, la capacité de la firme de construire un avantage concurrentiel, dépend de la capacité de la firme à exploiter ses activités créatrices de valeur différemment de ses concurrents. Dans cette optique que l'analyse concurrentielle suscitée permet d'envisager une chaîne de valeur différente de celle de ses concurrents.

De même, l'orientation stratégique de la firme face aux forces de la concurrence ne détermine pas seulement comment la firme va organiser ses activités mais comment celles-ci se rattacheront les unes aux autres.

¹ PORTER Michael, *l'avantage concurrentiel*, Op.cit. P. 79-80.

4.3. La chaîne de valeur et organisation de la firme :

Le découpage de la chaîne de valeur en activité créatrice de valeur permet à la firme d'adopter un mode d'organisation orienté vers la création de valeur, cela se fait par une coordination des activités ; soit par intégration et regroupement des activités, soit par division des activités et renforcement des interconnexions et la coordination.

4.4. Les facteurs clés du succès dans un secteur et la chaîne de valeur :

Tout d'abord, le concept de FCS est souvent assimilé avec celui d'avantage concurrentiel.

Or, les FCS sont liés avant tout à une activité et non à une organisation, *selon* Benoît DEMIL « *Les facteurs clés de succès (FCS) sont les prérequis repérables dans chaque activité pour opérer de façon compétitive. Ces FCS concernent des processus, des ressources ou des compétences qu'une entreprise doit maîtriser si elle ne veut pas se trouver dans une situation concurrentielle désavantageuse* »¹.

Les FCS d'un secteur sont issus, comme d'autres éléments de l'analyse stratégique, d'une réflexion de l'entreprise sur son environnement

Donc, la firme qui maîtrise les FCS de son secteur assure donc au mieux la compétitivité mais ne fait pas émerger d'avantage concurrentiel sauf à être maîtrisé à un niveau largement supérieur par une entreprise par rapport à ses concurrents.

Pour T. ATAMER et R. Calori², l'objectif dans des FCS, est de discerner les activités de la chaîne de valeur qui contribuent à la maîtrise de chacun des facteurs clés de succès liés à la demande. Pour ce faire, il faut déterminer les FCS liés à l'offre correspondant aux FCS liés à la demande, Les FCS à l'offre reviennent à repérer les activités de la chaîne de valeur qui constituent des sources de différenciation ou d'avantages de coût significatifs.

¹ Benoît DEMIL et autres, Op.cit. P.30.

² ATAMER Tugrul et CALORI Roland, *diagnostic et décisions stratégiques*, éd DUNOD, Paris, 2003. P. 174.

Section 03 : de la chaîne de valeur et l'avantage concurrentiel :

À la recherche de la marge et de la rentabilité, l'entreprise doit développer un avantage concurrentiel solide. Celui-ci peut s'appuyer sur une capacité à proposer au client une offre à moindre coût et/ou une offre génératrice de plus de valeur par rapport à ses concurrents.

La force et la solidité de cet avantage concurrentiel, dépendent de la capacité de la firme à optimiser le fonctionnement de chaque étape de sa chaîne de valeur, mais aussi de sa capacité à harmoniser l'enchaînement et la coordination de chacune de ces étapes.

De ce fait, La mise en œuvre d'une stratégie face aux forces concurrentielles, exige l'adaptation conséquente des activités de la chaîne de valeur de la firme. En effet, la stratégie menée doit se traduire par un avantage concurrentiel en configurant le mieux la chaîne de valeur.

Au-delà des activités même de la chaîne de valeur, l'avantage concurrentiel repose en fait sur deux éléments¹. Il s'agit d'abord des compétences ou des ressources sous-jacentes présentes au sein des activités de la chaîne et également sur l'existence de capacités organisationnelles sous-jacentes, visant à organiser et à déployer au mieux les compétences au sein de la chaîne de valeur de l'entreprise, mais aussi à l'intérieur d'un système de valeur composé des chaînes de valeur de tous les partenaires de la firme (fournisseurs, concurrents, sous-traitants, clients, etc.).

En ce sens, le développement d'un avantage concurrentiel peut être conditionné non seulement par l'existence de compétences fondamentales (excellence opérationnelle), mais aussi de capacités organisationnelles permettant le déploiement et l'exploitation de ces compétences dans un contexte interne et externe à l'entreprise.

¹ Franck Brulhart, *les 7 points clé du diagnostic stratégiques*, éd organisation, paris, 2009. P.75.

1. Construction d'avantage concurrentiel par les couts :

L'une des stratégies les plus efficaces pour atteindre des niveaux de performance supérieurs à ceux des concurrents est de parvenir à des niveaux de coût inférieurs à ceux de ces concurrents. Cela permet d'obtenir des marges plus importantes ou de proposer des prix plus faibles et ainsi d'accroître ses parts de marché. Par ailleurs, les couts ont une importance dans les stratégies de différenciation, parce que la firme qui se différencie doit maintenir ses couts à proximité de ses concurrents.

De ce fait la maîtrise de cout dans la firme est considéré comme un avantage concurrentiel important. A cet effet, on présente le système d'analyse des couts et la recherche d'avantage concurrentiel proposé par Michael PORTER à travers les points suivants :

1.1. L'analyse des coûts :

1.1.1. La détermination de la chaîne de valeur pour l'analyse des couts :

Selon PORTER¹, le point de départ d'analyse des coûts est la détermination de la chaîne de valeur de la firme et ensuite d'affecter les coûts de fonctionnement et les actifs aux activités créatrices de valeur, sachant que la décomposition de cette chaîne de valeur doit respecter trois principes fondamentaux :

- La masse et croissance de coût de l'activité ; donc on doit isoler les activités dont les coûts de fonctionnement ou des actifs représente une fraction importante ou en croissance rapide de ceux de la firme, de même à ne pas négliger de regrouper les activités dont les coûts ou les actifs ne représentent qu'une fraction petite et stable.
- Le comportement des couts de l'activité ; il faut isoler ainsi les activités dont le comportement d'évolution des facteurs de couts sont identique
- Les différences dans le mode d'exercice de l'activité par rapport aux concurrents ; à travers ce principe on vise à traiter à part les activités importantes qui sont exercées d'une façon différente par les concurrents.

1.1.2. L'affectation des coûts : cette affectation concerne les coûts de fonctionnement et les couts des actifs

- L'affectation des couts de fonctionnement il se fait par l'affectation par activité et ne pas par rubriques comptable, de ce fait, on peut revoir l'analyse des couts comptable par activité

¹ PORTER Michael, *l'avantage concurrentiel*, Op.cit. 86.

- L'affectation des actifs : l'affectation des actifs aux activités créatrices de valeurs qui les utilisent, de ce fait il faut trouver une méthode plus adéquate au secteur d'activité et à la nature d'activité de la firme, parce que l'affectation des actifs est souvent plus complexe que l'affectation des coûts de fonctionnement.

Quand les actifs sont utilisés par plusieurs activités créatrice de valeur, dans ce cas la recherche d'une unité de répartition des coûts par activité qui les consommes et ne pas les rubriques comptables traditionnelles.

La méthode de calcul des coûts par activité qu'on a présentée dans section précédente peut nous servir comme outils de répartition de coûts sur les activités de la chaîne de valeur.

1.1.3. L'analyse sommaires des coûts :

Après l'obtention de la répartition des coûts sur les activités créatrices de valeur de la firme, le premier cadre d'analyse consiste au classement des coûts de chaque activité créatrice de valeur en trois rubriques, à savoir¹

- Les moyens de production achetés ;
- Le coût des ressources humaines ;
- Et les actifs par grandes catégories.

Ce premier classement peut donner une première idée sur les zones d'amélioration des coûts, et d'autres renseignements peuvent être tirés en regroupant les activités créatrices de valeur en activités directes, indirectes et des activités de garantie de qualité, cette répartition mis sous lumières l'impact et l'importance des coûts des activités indirectes qui représentent souvent des fractions importantes du coût total et manifeste un comportement d'évolution plus vite que les coûts des activités directes.

1.1.4. L'analyse des facteurs d'évolution des coûts :

L'analyse des coûts doit prendre également en considération le comportement des coûts dans chacune des activités créatrices de valeur

Selon PORTER² dix grands facteurs déterminent le comportement des coûts des activités créatrices de valeur :

¹ PORTER Michael, *Op.cit.* 89.

² PORTER Michael, *l'avantage concurrentiel, Op.cit.* P. 93

❖ Economie ou dé-économie d'échelle :

« Les économies d'échelle s'obtiennent quand on peut exercer une activité d'une façon différente et plus efficiente à des volumes plus élevés. Elles s'obtiennent aussi quand le coût d'éléments incorporels tels que la publicité et la R&D sont amortis sur un volume de vente plus important ¹ ».

Tandis que les économies d'échelle n'ont pas toutes les mêmes poids, la mesure de l'échelle approprié diffère selon les activités créatrices de valeur et le secteur d'activité.

D'autres économistes² ont élargi la notion d'économies d'échelle en soulignant qu'une plus grande efficacité peut résulter non seulement de l'accroissement du volume de production d'un bien donné, mais aussi de la production simultanée de plusieurs biens partageant des composants communs ou produits avec les mêmes moyens. C'est ce que l'on a baptisé économies de champ ou économies d'envergure. Ces économies de champ consistent à partager des composants similaires pour fabriquer des produits finaux différents. Il est alors moins coûteux de produire deux biens différents ensemble que séparément.

❖ Apprentissage et effet de diffusion :

Le coût d'une activité créatrice de valeur peut diminuer avec l'effet d'apprentissage. *Au fur et à mesure de la répétition d'une tâche, le temps nécessaire à son accomplissement tend à diminuer, abaissant ainsi son coût. L'effet d'apprentissage est donc fonction du temps écoulé autant que du volume de production cumulé.*³

Les mécanismes par lesquels l'apprentissage peut réduire les coûts sont nombreux, tels que l'amélioration de la programmation, la main-d'œuvre efficiente, des modifications dans la conception des produits, des procédures efficaces...etc.

Toutefois, l'apprentissage peut se diffuser entre les secteurs par le biais des fournisseurs, des conseiller expert, des recrutement d'ex-employés d'un secteur.

❖ La configuration de l'utilisation de capacité :

la configuration de l'utilisation des capacités est fonction de la nature d'activité, de l'environnement et le comportement de la concurrence, tandis que la sous-utilisation de ces

¹ PORTER Michael, *Ibid.* P. 93

² Ouvrage collectif, Stratégor : *Op.cit.* P.80.

³ Ouvrage collectif, Stratégor : *Ibid.* P.77.

capacités est pénalisé par la proportion substantielle de coûts fixe, exemple de configuration de l'utilisation de capacité c'est la vente via des courtiers (coût variable) ou le recours à la force de vente de la firme (coût fixe), cette configuration a son impact sur le coût total de l'activité dans le temps puisque les coûts fixes pèsent sur l'activité même en période de baisse d'activité de vente.

❖ Les liaisons :

Comme nous l'avons présenté dans la première section de ce chapitre il existe deux types de liaisons, interne entre les activités de la chaîne de valeur et vertical avec les activités de fournisseurs et les réseaux de distribution, donc l'analyse de la coordination et la synergie entre ces activités donne des possibilités de réduction de coût, comme la non maîtrise de ces liaisons peut engendrer des coûts supplémentaires, donc l'optimisation de liaisons entre les différentes activités créatrices de valeur peut conduire à un avantage concurrentiel important.

❖ Les interconnexions :

Les interconnexions entre les activités créatrices de valeur et les unités d'une firme peuvent se faire par l'exercice d'une même activité pour le profit de deux ou plusieurs unités (activité achat commune pour plusieurs unités d'une firme) ou par les interconnexions intangibles (partage d'un savoir-faire entre plusieurs unités ou activités créatrices de valeur). Cette interconnexion permet d'augmenter le volume de l'activité mise en commun (échelle), ou d'utiliser la même ressource ou savoir pour plusieurs activités ce qui réduit les coûts fixes et améliore l'efficacité.

❖ L'intégration :

Le degré d'intégration ou désintégration verticale peut influencer sur les coûts avec plusieurs façons, exemple d'utiliser ses propres moyens pour le traitement de commande moins coûteux que de sous-traiter pour une agence de service, de même, cette intégration peut engendrer des coûts fixes importants que la sous-traitance peut supporter à la place de la firme, à cet effet, la décision de l'intégration est très sensible dans la structure de coût et la recherche de l'avantage concurrentiel, ce qu'on doit développer en détail dans le troisième chapitre de notre mémoire.

❖ Le calendrier :

Le calendrier c'est le moment de lancer une activité créatrice de valeur ce qui a un impact important sur les coûts, tandis que les précurseurs ont toujours une plus grande maîtrise par rapport à leur courbe d'apprentissage et sans engager des frais de lancement ou de publicité à

titre d'exemple, cependant, cette position de précurseur exprimé par le calendrier peut avoir un effet contraire si les coûts de lancement en tant que nouvelle activité s'avère complexe et le coût d'apprentissage est élevé alors que les suiveurs vont tailler leur chaîne de valeur sur mesure selon les résultats déjà réalisés par les premiers.

❖ Les mesures discrétionnaires :

Le coût d'une activité créatrice de valeur subit toujours l'influence des mesures, prise par la firme, indépendamment des autres facteurs d'évolution de coût, qui impliquent souvent des arbitrages délibérés selon ses choix stratégiques de coût ou de différenciation.

❖ La localisation :

La localisation géographique des activités créatrices de valeur peut exercer une influence sur son coût, soit par rapport aux autres activités de valeur de la même chaîne de valeur au bien de la chaîne de valeur de client et des fournisseurs (les marchés en amont et en aval). La localisation géographique des activités créatrices de valeur influence sur le coût de plusieurs façons tels que ; les coûts logistiques et de transport, le coût de la main-d'œuvre dans la zone, le coût de service...etc.

❖ Les facteurs institutionnels :

Les facteurs institutionnels comprennent, entre autre, la réglementation des pouvoirs publics, la réglementation fiscale et douanière. Même si les facteurs institutionnels échappent généralement au contrôle de la firme peut, il existe des moyens d'influencer sur eux ou d'en minimiser les effets.

En revanche, l'analyse du comportement des coûts ne doit pas être statique, c'est-à-dire faite seulement à un moment donné. En fait, la firme doit examiner les coûts des activités créatrices de valeur dans le temps. C'est ce qui est appelé « *la dynamique des coûts* »¹ par M. PORTER. Les sources de la dynamique des coûts se résument dans les éléments suivants :

- La croissance réelle du secteur ;
- Les différences de sensibilité à l'échelle de production ;
- Des rythmes d'apprentissage différents ;
- Un progrès technologique différent ;

¹ PORTER Michael, *l'avantage concurrentiel*, Op.cit. P.123-125.

- L'inflation relative des coûts :
- Le vieillissement des immobilisations et de la main d'œuvre ;
- L'ajustement du marché.

1.2. L'acquisition d'avantage concurrentiel par les couts :

L'avantage par les couts conduit à des avantages supérieurs à ceux des concurrents si la firme offre une valeur acceptable au client, cet avantage de cout peut être crée en réduisant des couts des activités principales mais également en réduisant les couts des activités de soutien.

La position relatives d'une firme à l'égard des couts, dépend de¹ :

- La structure de sa chaîne de valeur par rapport à celles de ses concurrents ;
- Sa position relative face aux facteurs d'évolution des coûts

Suite à l'analyse des deux positions suscitées la firme peut procéder à l'acquisition d'un avantage par les couts.

Selon PORTER, il existe deux grands moyens d'acquérir un avantage par les couts² :

- Le contrôle des facteurs d'évolution des couts ;
- Le remodelage de la chaîne de valeur.

1.2.1. Le contrôle des facteurs d'évolution des couts :

Une fois une firme a identifié sa chaine de valeur, a déterminé sa position relative par rapport à la chaine de valeur de ses concurrents d'une part et aux facteurs d'évolution des couts d'autre part, elle peut entamer son contrôle sur les facteurs d'évolution des couts en fonction de sa position relative tels que l'exploitation de l'économie d'échelle là où la firme a une position favorable, de procéder à des examens permanent sur des possibilités d'intégration ou de désintégration d'activités créatrice de valeur, mettre en commun les activité importante et travailler sur la synergie entre activités créatrice de valeur....etc.

1.2.2. Le remodelage de la chaîne de valeur :

Le remodelage de la chaine de valeur provient, entre autres, des sources suivantes³ :

- Un processus de production différent ;
- Des différences dans l'automatisation :

¹ PORTER Michael, *l'avantage concurrentiel*, Op.cit. P.126.

² PORTER Michael, *l'avantage concurrentiel*, Ibid. P.128.

³ PORTER Michael, *l'avantage concurrentiel*, Op. Cit.137.

- Des ventes directes au lieu de ventes indirectes ;
- Un nouveau circuit de distribution ;
- Une nouvelle matière première ;
- Des différences dans l'intégration verticale ;
- Un déplacement dans la localisation des installations par rapport aux clients et fournisseurs ;
- Des nouveaux supports publicitaires.

Pour trouver une autre chaîne de valeur la firme doit examiner sa chaîne de valeur par rapport à celle de ses concurrents, ensuite elle devrait se demander¹ :

- Comment l'activité peut se faire d'une autre manière ? voir être supprimées ?
- Comment un groupe d'activités créatrices de valeur liées l'une à l'autre peut-il être réagencé ou réordonné ?
- Comment d'autres coalitions avec d'autres firmes pourraient-elles réduire les coûts ?

2. Construction d'avantage concurrentiel par la différenciation.

Dans chacun des domaines d'activité où elle est présente, l'entreprise doit chercher à se constituer un avantage concurrentiel significatif. Lorsque l'offre est très standardisée, la seule option possible est souvent de se battre sur les prix. Cela exige d'avoir des coûts plus faibles que ceux des concurrents, et des volumes de production plus élevés. Cependant, Il est possible de construire un avantage concurrentiel par d'autres moyens que les volumes produits. Cette stratégie alternative repose sur la recomposition de l'offre

Donc « *L'entreprise peut rendre son offre plus attractive que celle des concurrents. Elle crée une survalueur en améliorant ses produits ou services et peut ainsi faire payer un surpris à ses clients. Il s'agit de stratégies de différenciation* »²

2.1. Typologie des stratégies de différenciation :

Selon les auteurs de STRATEGOR³ : on peut distinguer quatre principales stratégies de différenciation et de la recomposition de l'offre :

¹ PORTER Michael, *L'avantage concurrentiel*, Ibid. P.141.

² Ouvrage collectif, *Stratégor* : Op.cit. P.97.

³ Ouvrage collectif, *Stratégor* : Op.cit. P.109.

- ❖ **L'amélioration** : L'amélioration correspond à une redéfinition de l'offre, perçue et valorisée par une large majorité du marché. À prix équivalent, l'offre ainsi « améliorée » par l'accroissement du couple « valeur prix » par rapport à l'offre de référence est l'argument préférée sur le marché.

- ❖ **La spécialisation** : La spécialisation conduit l'entreprise à produire une offre différenciée dont l'effet n'a de sens que pour le segment de marché pour lequel l'offre a été conçue. Coffre spécialisée est donc conçue pour répondre à un besoin spécifique du segment de marché considéré, que l'offre de référence n'a pas satisfait.

- ❖ **L'épuration** : L'épuration est une stratégie de cout bas qui consiste à dégrader l'offre produite par rapport à l'offre de référence, et de la proposée à un prix inférieur l'offre épurée qui sera perçue par le marché comme principale motivation d'achat.

- ❖ **La limitation** : La limitation de l'offre correspond également à un positionnement par de prix bas par rapport à l'offre référentielles, avec la suppression de quelques caractéristiques non importantes pour un segment particulier du marché. La suppression de ces caractéristiques n'entraîne aucune dégradation de la valeur perçue par le segment de marché auquel elle est destinée.

2.2. Les Etapes de la différenciation :

Les principales étapes de détermination des facteurs de différenciation sont¹ :

- ❖ Déterminer qui est le véritable acheteur : en dehors des utilisateurs finaux, les clients peuvent être aussi des circuits de distribution.
- ❖ Déterminer la chaîne de valeur de client et l'influence que la firme exerce sur elle, et à partir de là que la firme comprend la valeur qu'elle peut créer pour le client.
- ❖ Déterminer les critères d'achat de client et leurs hiérarchies pour fonder son offre sur des critères qui créent une valeur perçue, positive par le client
- ❖ Déterminer les facteurs réels ou potentiels d'unicité : qui se relie à l'influence qu'ils peuvent exercer sur le caractère unique de la firme dans toutes ses activités créatrices de valeur.

¹ PORTER Michael, *l'avantage concurrentiel*, Op.cit. P.200.

- ❖ Calculer le coût des sources existantes et potentielles de différenciation afin de maîtriser les facteurs de leurs évolutions et de même de créer une valeur différenciée pour le client en gardant la marge de la firme.
- ❖ Choisir la configuration des activités créatrice de valeur adaptée pour acquérir la différenciation voulue ;
- ❖ Tester la durabilité de la stratégie de différenciation retenue ;
- ❖ Réduire le coût des activités créatrices de valeur qui n'ont pas d'influence sur la différenciation.

Conclusion du chapitre :

Dans ce chapitre, nous avons saisi que le profit d'une entreprise correspond à l'écart constaté entre, le prix que les acheteurs sont disposés à payer pour ses produits et services, et le coût de ces activités. Alors que la chaîne de valeur de la firme est un outils d'analyse stratégique pertinent pour la recherche de l'avantage concurrentiel de la firme dans un secteur donner.

De ce fait l'analyse de la chaîne de valeur permet à la firme d'une part, de créer de la valeur pour son client et d'autre part de maîtriser les couts de ses activités pour réaliser des profits pour ses propriétaires et les autres parties prenantes.

Aussi, la notion de la chaîne de valeur fournit un cadre général d'analyse stratégique des activités de la firme et d'évaluation des coûts de chacune d'elles et de leur impact sur la recherche de l'avantage concurrentiel. Et parmi les sources de l'acquisition de l'avantage concurrentiel soit par les coûts ou par la différenciation, nous avons parlé, de remodelage de la chaîne de valeur ou la recherche de la différenciation, par l'intégration ou la désintégration verticale en particulier l'externalisation d'activité.

Chapitre 03

Analyse De La Chaîne De
Valeur Et Les
Déterminants
D'externalisation ; Cas
Sarl Soficlef

Introduction :

Après une revue de littérature sur la notion de la valeur, la chaîne de valeur de l'entreprise et la notion d'externalisation d'activité, nous avons, dans ce chapitre, essayé d'étudier la chaîne de valeur de la SARL SOFICLEF, et d'analyser les déterminants de la décision d'externalisation.

A cet effet, nous avons organisé notre chapitre en trois sections

La première section sera dédiée pour la détermination des activités qui constituent la chaîne de valeur de la SARL Soficlef et les critères de performance de ses activités, qui seront en suite les critères d'analyse de la chaîne de valeur.

Enfin la deuxième et troisième section, nous avons approfondis l'analyse des activités de la chaîne de valeur par rapport aux déterminants d'externalisation d'activités, soit les approches de la valeur et les coûts de transaction, ou par rapport aux caractéristiques des concurrents et clients opérants dans le secteur.

Section 01 : détermination de la chaîne de valeur de soficlef et les critères de performance d'activité.

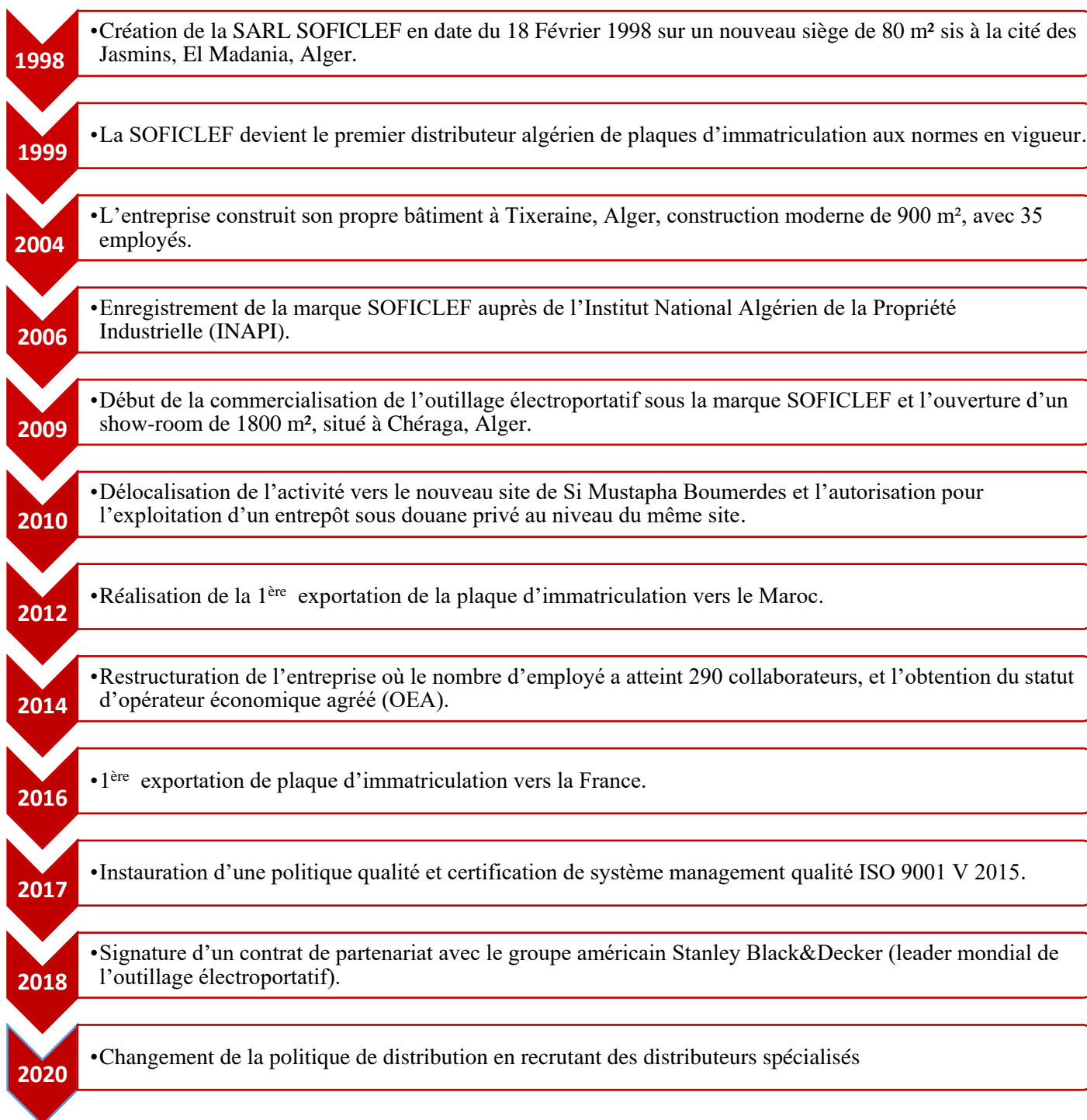
Afin de déterminer la chaîne de valeur de la SARL Soficlef, nous allons d'abord passer par une présentation de la société à travers un bref historique, une présentation de l'organisation et ses principales ressources, ensuite, on va essayer de répartir les activités selon la chaîne de valeur type de PORTER, et enfin, nous déterminons quelques critères de performances de ces activités, que nous utilisons ensuite dans l'analyse de la chaîne de valeur.

1. Présentation de l'entreprise :

La Sarl Soficlef est une entreprise exerçant dans une activité mixte, à savoir la Fabrication et la commercialisation de produits de quincaillerie, outillage, outillage électrique, portes et plaques d'immatriculation, ainsi que la Revente en l'état (autres que les marques de la SARL SOFICLEF) de produits de quincaillerie, portes, outillage et outillage électrique.

Soficlef siège actuellement à si Mustapha wilaya de Boumerdes, couvrant une assiette de 35 000m². Il s'agit en fait, du siège de l'ex-entreprise nationale d'approvisionnement et de production électronique et électroménager, que Soficlef a racheté aux enchères.

1.1. Historiques en quelques dates :



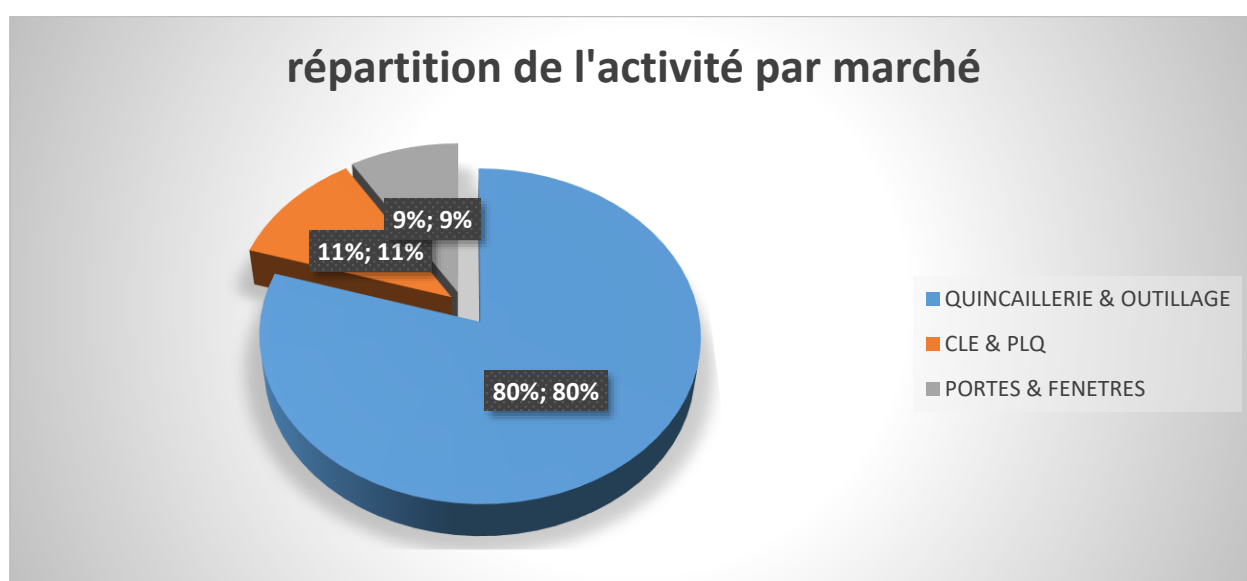
Source : élaboré par nos même.

1.2. Activités :

Est une entreprise à caractère industriel et commerciale, où 23,5 % de l'activité est dédiée à la production et 76,5 % au négoce. Elle est présente sur trois principaux marchés qui sont : quincaillerie & outillage, porte et fenêtre et clé et plaque d'immatriculation

Cette segmentation reflète de manière exhaustive la gamme de produits que l'entreprise commercialise, bien qu'ils ne soient pas de la même taille, ces marchés offrent tous des opportunités intéressantes en matière de développement.

Figure N° 09 : répartition de l'activité de SOFICLEF par marché :



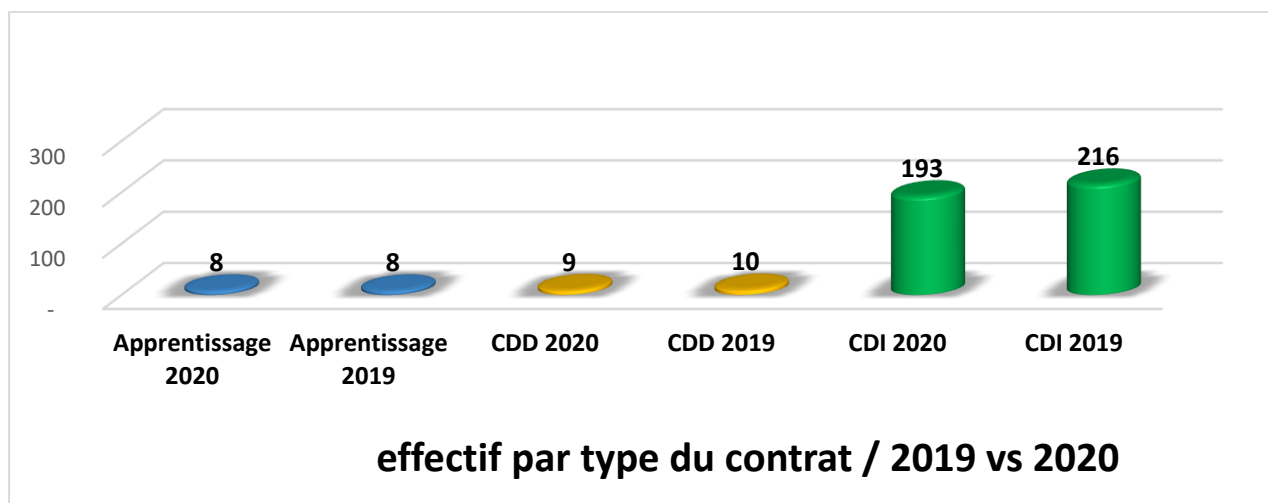
Source : élaboré par nos même.

1.3. Ressources en chiffres :

❖ Ressources humaines :

Nous présentons la répartition de l'effectif de la société pour les deux années 2019/2020, dans le schéma ci-dessous :

Figure N° 10 : effectifs 2019/2020 par type du contrat.



Source : élaboré par nos même.

- Effectifs 2020 : 211 Employés (CDI : 193 / CDD : 10 / Apprentis : 08)
- Effectifs 2019 : 236 Employés (CDI : 216 / CDD : 12 / Apprentis : 08)

❖ Infrastructures :

- ☞ 12 000 m² : Entrepôts de stockage avec un système de rack
- ☞ 3 350 m² : usine (fabrication et assemblage)
- ☞ 1 450 m² : bureaux administratifs :
- ☞ 3 800 m²: point de vente chéraga.
- ☞ 480 m² : cantine
- ☞ 360 m² : salle de conférence

❖ Matériel roulant :

- ☞ 20 : véhicule utilitaire
- ☞ 14 : véhicule touristique
- ☞ 07 : camion léger
- ☞ 03 : camion lourd
- ☞ 02 : chariot élévateur
- ☞ 01 : tracteur agricole
- ☞ 01 : motorcycle
- ☞ 01 : remorque semi
- ☞ 01 : tracteur routier

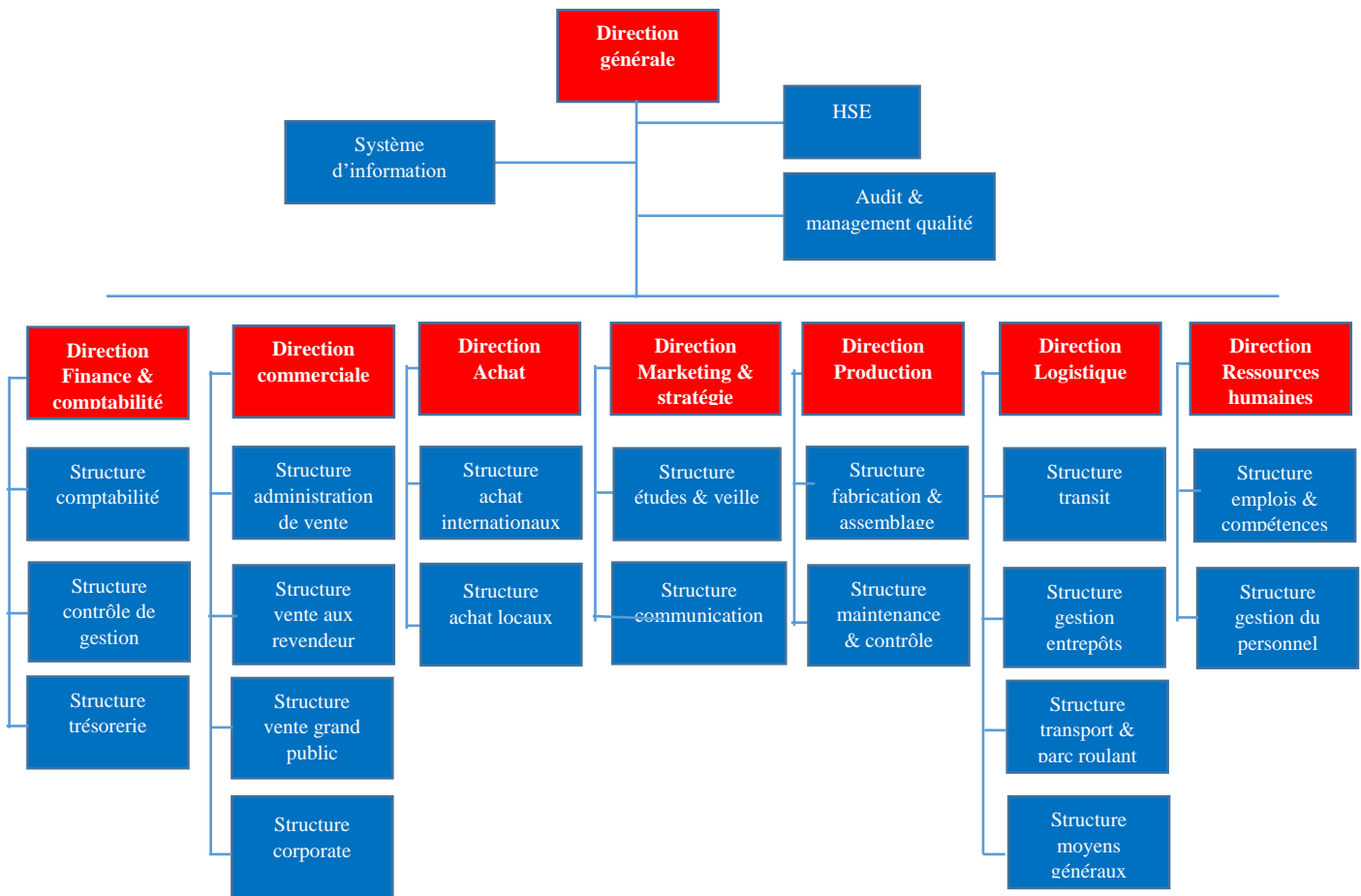
❖ Moyen de Production :

- ☞ 01 : une ligne de fabrication de brouette
- ☞ 02 : ligne de fabrication de la plaque d'immatriculation
- ☞ 02 : machine-outil à commande numérique (MOCN)
- ☞ 07 : Presses excentriques
- ☞ 01 four d'époxy

1.4. Organisation :

SOFICLEF est organisée en huit directions qui se présentes dans l'organigramme ci-dessous :

Figure N° 11 : organigramme de la SARL Soficlef



Source : document interne de Soficlef.

2. Détermination de la chaîne de valeur de la SARL SOFICLEF :

Afin de déterminer la chaîne de valeur de la SARL Soficlef, nous allons présenter les différentes activités de chaque structure selon l'organigramme de la société ;

D'abord, sur la base, des documents de la société, et les entretiens avec les différents responsables de structure, nous ferons une analyse des activités de chaque structure,

En deuxième étape, Etant donné que l'organisation hiérarchique ne reflète pas une répartition par homogénéité d'activité, donc si nécessaire, on va les regrouper en activités homogènes selon leurs technologies, leur mécanismes économiques et leurs importances stratégiques ;

Ensuite, On va les reclasser suivant la chaîne de valeur type proposée par PORTER, en l'occurrence les activités :

- Infrastructure ;
- Gestion des ressources humaines ;
- Développement technologique ;
- Approvisionnement ;
- Logistique externe ;
- Production ;
- Logistique interne ;
- Commercialisation et vente ;
- Service

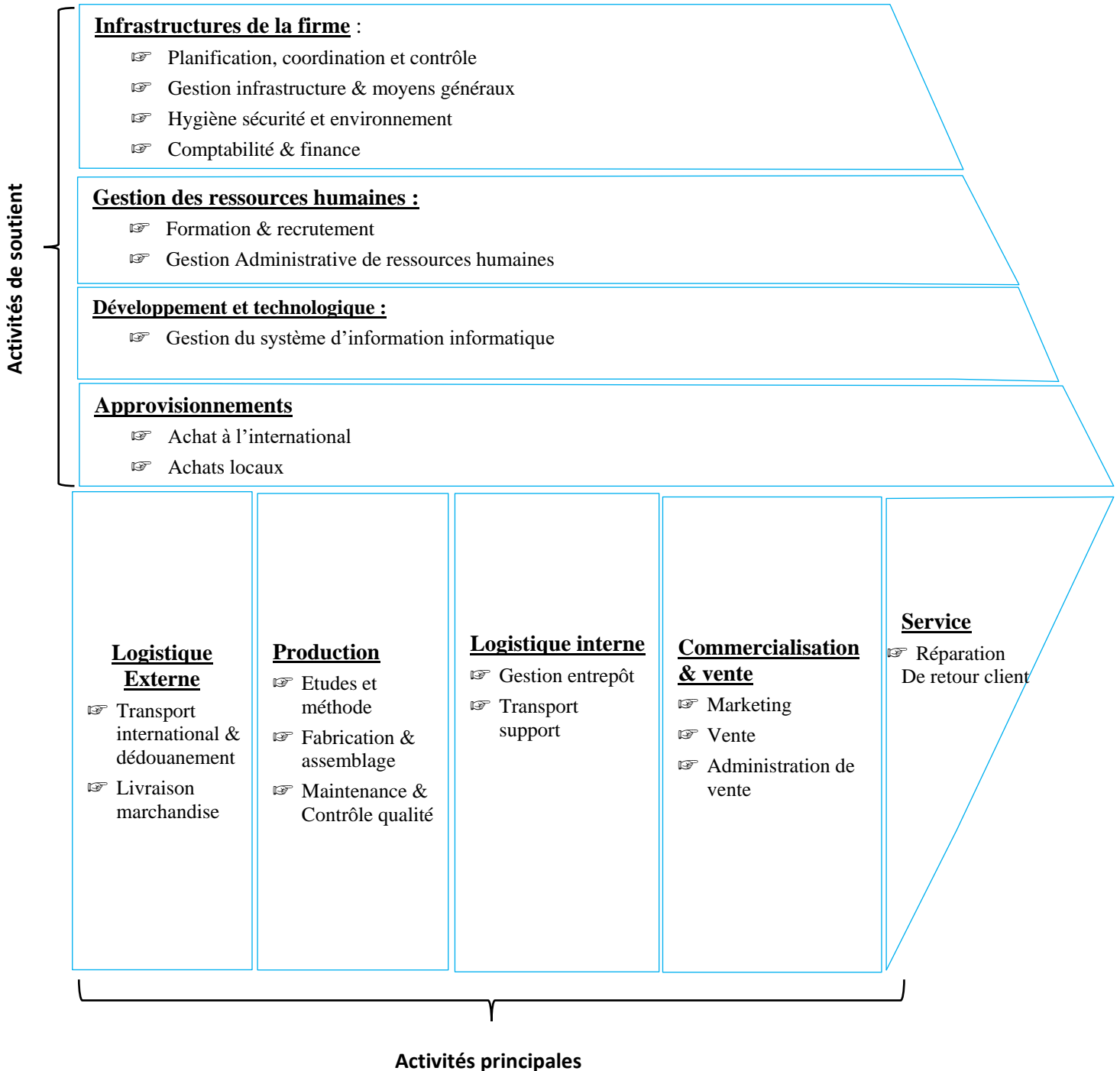
Donc, on va présenter cette répartition dans le tableau suivant :

Tableau N°01 : détermination des activités de la chaîne de valeur de Soficlef

Direction	Structure	Activité homogène	Reclasser selon le modèle type de porter
Direction générale	Direction générale	Planification, coordination et contrôle	Infrastructure
	Direction générale	Étude & veille	Commercialisation et vente
	Direction générale	Communication & promotion	Commercialisation et vente
	Direction générale	Activité commercial	Commercialisation et vente
	Direction générale	Activité achat à l'international	Approvisionnement
	HSE	Gestion sécurité et environnement	Infrastructure
	Audit & management qualité	Planification, coordination et contrôle	Infrastructure
	Système d'information	La gestion du système d'information informatique	Développement technologique
Direction marketing & stratégie	Communication	Communication & promotion	Commercialisation et vente
	Études & veille	Études & veille	Commercialisation et vente
Direction achat	Achat à l'international	Achat à l'international	Approvisionnement
	Achat locaux	Achat locaux	Approvisionnement
Direction commerciale	Administration de vente	Administration de vente	Commercialisation et vente
	Vente au revendeur	Vente	Commercialisation et vente
	Vente aux grand publique	Vente	Commercialisation et vente
	corporate	Vente	Commercialisation et vente
Direction production	Étude & méthode	Étude & méthode	Production
	Fabrication et assemblage	Fabrication et assemblage	Production
	Maintenance et contrôle qualité	Maintenance et contrôle qualité	Production
		Réparation des retour client (SAV)	Service
Direction logistique	Transit	Transport international é dédouanement	Logistique externe
	Gestion entrepôts	Gestion entrepôts	Logistique interne
	Transport et parc roulant (livraison)	Livraison de marchandise	Logistique externe
	Transport et parc roulant (Autre)	Transport support	Logistique interne
	Moyens généraux	Gestion infrastructure et moyen généraux	Infrastructure
Direction finance et comptabilité	Comptabilité	Comptabilité et finance	Infrastructure
	Trésorerie	Comptabilité et finance	Infrastructure
	Contrôle de gestion	Comptabilité et finance	Infrastructure
Direction ressources humaines	Emploi & compétences	Formation & recrutement	Gestion de ressources humaines
	Gestion de ressources humaines	Gestion Administrative de ressources humaines	Gestion de ressources humaines

Après ce reclassement d'activités nous pouvons présenter la chaîne de valeur de Soficlef comme suit :

Figure N° 12 : chaîne de valeur de Soficlef



3. Détermination de critère de performance :

L'analyse des activités de la chaîne de valeur est dans l'objectif de rechercher un avantage concurrentiel, pour ce faire, nous devons présenter une valeur à notre client et de même de créer de la valeur pour les principales parties prenantes de la société.

Pour comprendre les critères de valeur perçue par la clientèle, nous avons fait recours aux travaux réalisés par les chargés d'études de la direction marketing, dont ils ont déterminé les critères d'achat de la clientèle de notre secteur d'activité comme suit :

Tableau N°02 : critères d'achat de la clientèle :

Critère d'achat	Particulier	Artisan	Entreprise, Promoteur Constructeur
1 ^{ère} position	Prix	Prix	Prix
2 ^{ème} position	Notoriété de la marque	SAV	Disponibilité
3 ^{ème} position	SAV	Disponibilité	SAV

Source : document de la société.

Comme, les concurrents dans le secteur d'activité de la société ne sont pas des fabricant, en outre, ils se réapprovisionne, en grande majorité de l'usine mondiale qui est la chine, dans ce contexte, le critère qualité de produit n'a pas pris une place importante dans le choix de l'achat, en revanche le client algérien dans le secteur de la quincaillerie et outillage revendique en premier lieux le prix.

Nous constatons aussi, le critère de disponibilité, surtout pour les client -entreprise, promoteurs et constructeurs, qui représente plus de 50% de la clientèle de la société.

Donc, pour fournir le prix voulu, nous n'avons pas une marge de manipulation dans le négoce, vu la nature de marché d'approvisionnement, mais le focus est sur le coût de produit à fournir aux clients. Et pour assurer une disponibilité nous devons travailler sur les délais de réapprovisionnement.

Enfin pour boucler le triangle de critère, nous pouvons aussi parler de la performance opérationnelle des activités de la chaîne de valeur, qui, peut influencer les deux premiers critères

En conclusion nous choisisant comme critères d'analyse des activités de la chaîne de valeur le :

- Le coût
- Le délai
- La performance opérationnelle.

Section 02 : analyse des activités de la chaîne de valeur :

A travers cette section nous essayons d'analyser les activités de la chaîne de valeur de la SARL Soficlef selon les critères que nous avons choisis ci-dessus.

1. Affectation des coûts :

Pour affecter les ressources consommées par chaque activité, nous avons, fait appel aux travaux de contrôleur de gestion de la société, pour les deux années 2019 et 2020.

Ce dernier procède à la répartition des coûts suivant la méthode ABC, que nous avons déjà expliquée dans le deuxième chapitre. Cependant, la structuration des activités de la société selon son organigramme est différente de notre chaîne de valeur.

A cet effet, nous avons :

- Réparti les charges de la société en trois grandes rubriques en l'occurrence ; la consommation en ressources humaines (**charge de personnel**), consommation en actif permanent (**amortissement**) et consommation d'autres actifs et charges de fonctionnement (**charge fonctionnement**)
- Puis ; suite à une revue documentaire de chaque activité et des entretiens avec les responsables de structure, nous avons arrêté des clés de répartition qui correspondent aux activités de notre chaîne de valeur.

Nous présentons cette liaison dans les tableaux suivants 2019 et 2020 respectivement :

Tableau N°03 : répartition de charges sur les activités de la chaîne de valeur 2019.

Chapitre 03 : analyse de la Chaîne de Valeur et les déterminants d'externalisation : cas soficlef

Structure/organigramme	C. Personnel	Amortissement	C. fonctionnement	Clé	Activité CV	Sous-activité CV
Directeur commercial	13 554 958	2 253 174	206 571	100%	Commercialisation et vente	Vente
Directeur des achats	10 566 460	1 191 590	897 775	75%	Approvisionnement	Achat 'international
				25%	Approvisionnement	Achat s locaux
Directeur des ressources humaines	8 943 782	930 409	59 354	50%	Gestion des ressources humaines	Emploi & compétences
				50%	Gestion des ressources humaines	Gestion administrative des RH
Directeur finances et comptabilité	10 357 679	620 341	179 494	100%	Infrastructure	Comptabilité et finance
Directeur logistique	10 177 497	1 028 056	288 359	25%	Logistique externe	Transport international & dédouanement
				25%	Logistique interne	Gestion entrepôts
				25%	Logistique externe	Livraison marchandise
				25%	Logistique interne	Transport support
Directeur marketing et stratégie	8 966 736,16	518 426	892 700	100%	Commercialisation et vente	Marketing
Directeur production	17 943 564,86	2 443 017	1 215 179	50%	Production	Etudes & méthode
				25%	Production	Fabrication et assemblage
				25%	Production	Maintenance et contrôle qualité
Direction générale	36 148 444	5 214 820	6 887 312	64%	Infrastructure	Planification, coordination et contrôle
				18%	Commercialisation et vente	Marketing
				5%	Commercialisation et vente	Vente
				13%	Approvisionnement	Achat international
HSE	18 081 086	4 053 702	1 563 736	100%	Hygiène sécurité et environnement	Hygiène sécurité et environnement
Non Reparti			4 672 531	100%	Infrastructure	Comptabilité et finance
				100%	Infrastructure	Gestion infrastructure & moyens généraux
Non repartie DFC		35 444	2 200	100%	Infrastructure	Comptabilité et finance
Non repartie direction achats		76 438		50%	Approvisionnement	Achat international
				50%	Approvisionnement	Achats locaux
Non repartie Direction commerciale		739 509	23 697	100%	Commercialisation et vente	Vente
Non repartie direction logistique		16 724	17 227	25%	Logistique externe	Transport international & dédouanement
				25%	Logistique interne	Gestion entrepôts
				25%	Logistique externe	Livraison marchandise
				25%	Logistique interne	Transport support
Non repartie direction marketing et stratégie		622 214,18	67 000	100%	Commercialisation et vente	Marketing
Non repartie direction production		252 974	1 951 156	30%	Production	Etudes & méthode
				40%	Production	Fabrication et assemblage

Chapitre 03 : analyse de la Chaîne de Valeur et les déterminants d'externalisation : cas soficlef

				30%	Production	Maintenance et contrôle qualité
Non repartie direction ressources humaines		21 872		50%	Gestion des ressources humaines	Emploi & compétences
				50%	Gestion des ressources humaines	Gestion administrative des RH
Structure achats internationaux	4 750 575	429 932	24 728	100%	Approvisionnement	Achat international
Structure achats locaux	2 939 388	326 714	385 979	100%	Approvisionnement	Achats locaux
Structure administration des ventes	6 935 539	2 482 472	119 785	100%	Commercialisation et vente	Administration de vente
Structure assemblage	13 643 718	1 932 818	242 154	100%	Production	Fabrication et assemblage
Structure cantine	8 411 453	1 158 604,02	13 466 397	100%	Infrastructure	Gestion infrastructure & moyens généraux
Structure communication	12 665 107,00	1 390 999	21 833 425	100%	Commercialisation et vente	Marketing
Structure comptabilité	7 392 079	999 190	- 476 490	100%	Infrastructure	Comptabilité et finance
Structure contrôle de gestion	4 421 323	197 474	68 385	100%	Infrastructure	Comptabilité et finance
Structure Contrôle de qualité	2 434 408	733 074	59 838	100%	Production	Maintenance et contrôle qualité
Structure corporate	1 783 819	114 950	182 104	100%	Commercialisation et vente	Vente
Structure emplois et compétences	4 330 006	73 303	3 018 908	100%	Gestion des ressources humaines	Emploi & compétences
Structure entrepôts	22 959 461	8 488 957	1 757 020	100%	Logistique interne	Gestion entrepôts
Structure Etudes et Veille	8 054 407	497 705	801 053	100%	Commercialisation et vente	Marketing
Structure fabrication	19 090 989	16 163 483	10 869 957	100%	Production	Fabrication et assemblage
Structure gestion du personnel	5 599 215	1 627 415	186 759	100%	Gestion des ressources humaines	Gestion administrative des RH
Structure livraison	12 390 843	19 980 357	15 184 379	100%	Logistique externe	Livraison marchandise
Structure maintenance	3 808 748	130 242	514 746	100%	Production	Maintenance et contrôle qualité
Structure MGX	15 448 214	2 328 988	5 030 919	100%	Infrastructure	Gestion infrastructure & moyens généraux
Structure parc roulant	11 057 208	20 196 977	14 713 608	100%	Logistique interne	Transport support
Structure point de ventes	11 619 479,03	4 431 885	2 473 913	100%	Commercialisation et vente	Vente
Structure Service après-vente	7 220 843	453 410	545 582	100%	Service	Réparation retour client
Structure transit	10 505 337	1 263 908	2 546 222	100%	Logistique externe	Transport international & dédouanement
Structure trésorerie	8 403 965	1 132 119	21 597 407	100%	Infrastructure	Comptabilité et finance
Structure vente aux revendeurs	39 500 349,90	5 320 968	13 623 415	100%	Commercialisation et vente	Vente
Systèmes d'informations	17 304 433	18 366 430	1 226 863	100%	Développement technologique	Gestion du système d'information informatique
Totaux	397 411 110	143 617 705	148 921 348			

Tableau N°04 : Répartition de charges sur les activités de la chaîne de valeur 2020.

Structure/organigramme	C personnel	Amortissement	C, fonctionnement	Clé	Activité CV	Sous-activité CV
Directeur des achats	3 993 621	73 746	500 626	75%	Approvisionnement	Achat international
				25%	Approvisionnement	Achat locaux
Directeur des ressources humaines	3 434 371	7 082	292 978	50%	Gestion des ressources humaines	Emploi & compétence
				50%	Gestion des ressources humaines	Gestion administrative RH
Directeur finances et comptabilité	7 780 866	493 454	135 144	100%	Infrastructure	Comptabilité & finance
Directeur logistique	8 270 093	936 402	205 963	25%	Logistique externe	Transport international & dédouanement
				25%	Logistique interne	Gestion entrepôts
				25%	Logistique externe	Livraison marchandise
				25%	Logistique interne	Transport support
Directeur marketing et stratégie	3 733 580		206 119	100%	Commercialisation et vente	Marketing
Directeur production	15 807 274	1 880 987	420 430	50%	Production	Étude & méthode
				25%	Production	Fabrication & assemblage
				25%	Production	Maintenance et contrôle qualité
Direction générale	24 778 064	4 450 769	4 609 452	64%	Infrastructure	Planification, coordination et contrôle
				18%	Commercialisation et vente	Marketing
				5%	Commercialisation et vente	Vente
				13%	Approvisionnement	Achat international
HSE	17 412 908	3 576 162	1 735 507	100%	Infrastructure	Hygiène sécurité et environnement
Non Reparti			28 162 247	100%	Infrastructure	Comptabilité & finance
				14 285 005	100%	Infrastructure
Non repartie DFC		10 400	3 529	100%	Infrastructure	Comptabilité & finance
Non repartie direction achats		18 569		50%	Approvisionnement	Achat international
				50%	Approvisionnement	Achat locaux
Non repartie Direction commerciale		580 018	21 382	100%	Commercialisation et vente	Vente
Non repartie direction logistique		64 439	516	25%	Logistique externe	Transport international & dédouanement
				25%	Logistique interne	Gestion entrepôts
				25%	Logistique externe	Livraison marchandise
				25%	Logistique interne	Transport support
Non repartie direction marketing et stratégie		584 729		100%	Commercialisation et vente	Marketing
Non repartie direction production		249 243	72 356	30%	Production	Étude & méthode
				40%	Production	Assemblage et fabrication

Chapitre 03 : analyse de la Chaîne de Valeur et les déterminants d'externalisation : cas soficlef

				30%	Production	Maintenance et contrôle qualité
Non repartie direction ressources humaines		13 196		50%	Gestion des ressources humaines	Emploi & compétence
				50%	Gestion des ressources humaines	Gestion administrative RH
Structure achats internationaux	4 838 218	339 346	145 451	100%	Approvisionnement	Achat international
Structure achats locaux	10 357 492	3 703 972	4 603 732	100%	Approvisionnement	Achat locaux
Structure administration des ventes	7 692 240	2 122 115	436 466	100%	Commercialisation et vente	Administration de vente
Structure assemblage	12 294 495	1 672 747	1 065 595	100%	Production	Fabrication & assemblage
Structure audit & MQ	2 788 037	73 731	296 350	100%	Infrastructure	Planification, coordination et contrôle
Structure cantine	6 677 459	443 354	8 848 239	100%	Infrastructure	Gestion infrastructure & moyens généraux
Structure communication	9 356 567	999 418	2 179 737	100%	Commercialisation et vente	Marketing
Structure comptabilité	6 640 384	707 423	1 413 711	100%	Infrastructure	Comptabilité & finance
Structure contrôle de gestion	2 538 950	264 908	153 291	100%	Infrastructure	Comptabilité & finance
Structure Contrôle de qualité	2 168 806	491 735	220 475	100%	Production	Maintenance et contrôle qualité
Structure corporate	571 047	5 046	109 055	100%	Commercialisation et vente	Vente
Structure emplois et compétences	671 952		65 199	100%	Gestion des ressources humaines	Emploi & compétence
Structure entrepôts	18 069 481	7 689 550	1 471 375	100%	Logistique interne	Gestion entrepôts
Structure Etudes et Veille	5 254 209	225 280	1 163 165	100%	Commercialisation et vente	Marketing
Structure fabrication	13 616 932	20 715 377	12 221 541	100%	Production	Fabrication & assemblage
Structure gestion du personnel	5 563 201	947 394	1 926 187	100%	Gestion des ressources humaines	Gestion administrative RH
Structure maintenance	4 099 520	216 991	315 377	100%	Production	Maintenance et contrôle qualité
Structure MGX	14 352 953	1 495 034	3 165 366	100%	Infrastructure	Gestion infrastructure & moyens généraux
Structure parc roulant	19 648 939	32 238 160	16 190 917	50%	Logistique interne	Transport support
				50%	Logistique Externe	Livraison marchandise
Structure point de ventes	10 569 088	5 182 627	12 440 460	100%	Commercialisation et vente	Vente
Structure Service après-vente	7 115 103	337 271	225 832	100%	Service	Réparation retour client
Structure transit	5 948 937	600 337	1 609 548	100%	Logistique externe	Transport international & dédouanement
Structure transport international	2 726 898	220 531	55 398	100%	Logistique externe	Transport international & dédouanement
Structure vente aux revendeurs	24 548 300	2 501 668	9 110 566	100%	Commercialisation et vente	Vente
Systèmes d'informations	14 444 000	20 691 929	2 879 478	100%	Développement technologique	Gestion du système d'information informatique
Totaux	297 763 983	131 110 143	118 678 762			Totaux

Source : élaboré par nos mêmes

Suite à la détermination des clés de répartition pour lier les charges des activités selon la structure organisationnelle de la société aux activités de notre chaîne de valeur, nous présentons dans le tableau suivant les coûts totaux par activité de la chaîne de valeur, ainsi que le poids de chaque activité dans la consommation de ressources :

Tableau N°05 : ressources consommées par les activités de la chaîne de valeur 2019 et 2020.

Sous-activité CV	2019	Taux	2020	Taux
Vente	98 241 322	14%	67 331 171	12%
Fabrication et assemblage	68 225 210	10%	66 242 499	12%
Gestion infrastructure & moyens généraux	59 221 197	9%	49 267 409	9%
Comptabilité et finance	59 603 140	9%	48 304 307	9%
Gestion du système d'information informatique	36 897 725	5%	38 015 407	7%
Livraison marchandise	50 437 544	7%	36 408 361	7%
Transport support	48 849 759	7%	36 408 361	7%
Marketing	64 994 877	9%	29 793 693	5%
Gestion entrepôts	36 087 403	5%	29 599 759	5%
Planification, coordination et contrôle	30 880 369	4%	24 814 622	5%
Hygiène sécurité et environnement	23 698 524	3%	22 724 577	4%
Achats locaux	6 854 256	1%	19 816 478	4%
Transport international & dédouanement	17 197 432	2%	13 531 002	2%
Achat international	21 007 897	3%	13 157 272	2%
Maintenance et contrôle qualité	13 742 736	2%	12 136 556	2%
Gestion administrative des RH	12 391 097	2%	10 310 595	2%
Administration de vente	9 537 795	1%	10 250 821	2%
Etudes & méthode	11 462 119	2%	9 150 825	2%
Réparation retour client	8 219 834	1%	7 678 207	1%
Emploi & compétences	12 399 925	2%	2 610 965	0%

Source : élaboré par nous-même.

2. Consommation en temps du travail :

Dans ce point nous avons affecter aux activités de la chaîne de valeur le temps qu'elle consomme afin de à disposition des autres activités au bien de client les outputs souhaités.

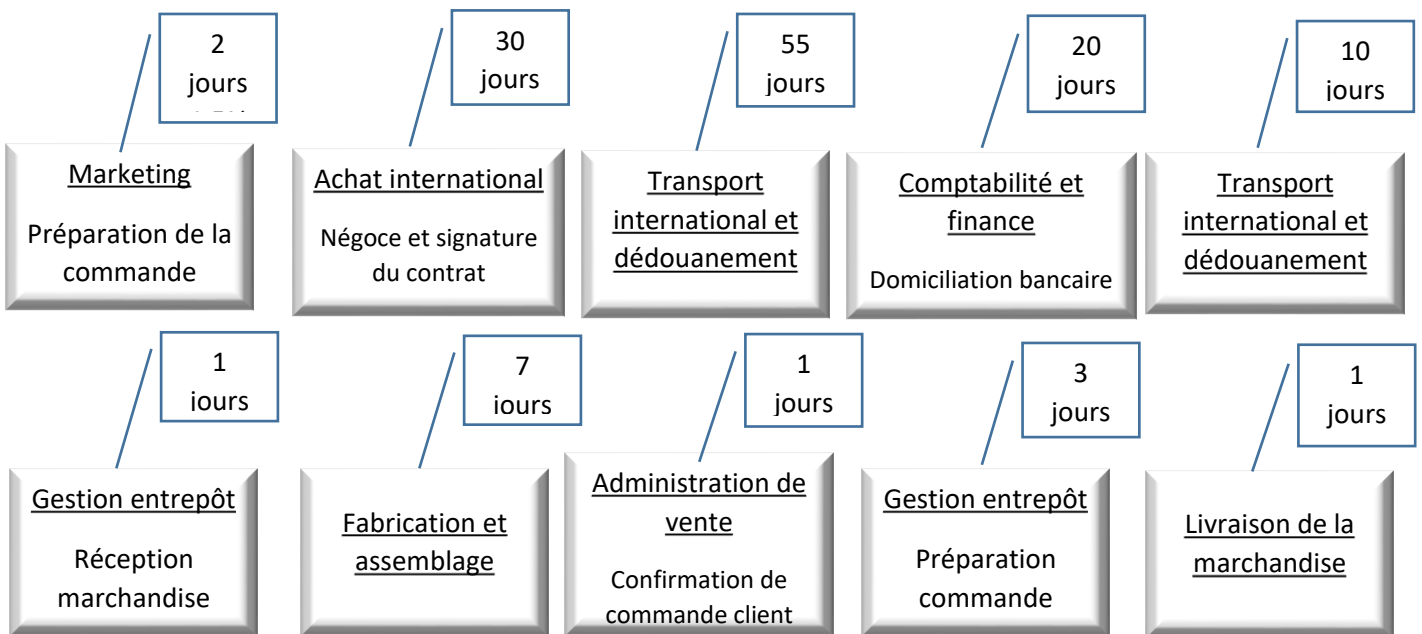
Néanmoins, dans notre étude on ne va pas calculer le temps de toutes les activités, puisque notre analyse est dans l'objectifs de mesurer la performance de l'activité par rapport aux déterminants d'externalisation, donc, on ne va pas rechercher un avantage concurrentiel dans les

interconnexions et liaisons entre activité, mais dans la possibilité d'externaliser ou non cette activité.

De ce fait, le délai qu'on doit calculer c'est le délai de mise à disposition du produit pour le client, c'est-à-dire, de l'expression du besoin d'achat, en matière première et produit revendu en l'état, jusqu'à la livraison de produit fini au client.

Le schéma ci-dessous, nous montre les différentes activités (tâches inclus), intervenant dans ce processus avec le délai consommé par chaque activité en jours :

Figure n° 13 : le temps consommé de l'achat ; de l'expression du besoin à la livraison au client



Source : élaboré par nous-même :

NB : étant donné que 80% de la marchandise vient de la Chine, nous avons choisi les produits phares commercialisés par la société qui sont la serrure à tirage pour la fabrication et l'électroportatif pour la revente (les deux provenant de Chine)

Et comme les principales étapes à suivre dans l'opération de l'importation sont pratiquement les mêmes, donc nous avons extrapolé les résultats sur la gamme de produit

3. Performance opérationnelle des activités de la chaîne de valeur :

Afin de mesurer la performance opérationnelle des activités de la chaîne de valeur de la SARL Soficlef, nous avons analysé les indicateurs de mesures fixés par chaque activité pour leurs objectifs annuels ainsi que leurs procédures opérationnelles.

NB : les indicateurs sous cités ne reflètent pas toujours la performance de l'activité en question, tantôt, à cause du manque de précision de l'indicateur, tantôt c'est le manque de données pour calculer les résultats.

Toutefois, ces mesures nous permettent d'avoir une idée approximative sur la performance opérationnelle des activités de la chaîne de valeur.

Nous présentons Les résultats de la mesure dans le tableau suivant :

Tableau N°06 : performance opérationnelle des activités de la chaîne de valeur de la SARL Soficlef :

Sous-Activités CV	Indicateur de mesure	Taux d'atteinte	Taux Moyen	Non performance
Achat international	*Taux de remises N par rapport au N-1	50%	50%	50%
Achats locaux	*Taux d'efficacité (Nbr des achats a temps/Nbr des achats) = 90% * Taux de planification (Nbr des achats planifiées /Nbr des traitement cmd inter = 90%	25%	25%	75%
Comptabilité et finance	* Clôture comptable intermédiaires $\leq T+30$	90%	63%	37%
	*Budget prévisionnel de trésorerie / réalisation = +/- 20%	0%		
	*Calcul de résultat analytique par activité	100%		
Emploi & compétences	*Besoin satisfait en compétence / besoin exprimé = 80%	60%	60%	40%
Gestion administrative des RH	*Contentieux < 2 cas	100%	100%	0%
	*Erreur sur salaire ≤ 1 par mois	100%		
	*Paie disponible 05 jours début mois	100%		
Gestion du système d'information informatique	Nb de vulnérabilité (N/N-1) < 50%	67%	35%	65%
	Nb Formations et support aux métiers / résultat d'audit SI = 100%	54%		
	Rapport entre le besoin / le nombre de reportings réalisés = 100%	10%		
	Tests concluants, 0 Gap bloquants, Go live au T1	10%		
Gestion entrepôts	Délai de réception physique et théorique j +1	18%	53%	47%
	Respect du délai de préparation de commande selon le planning de livraison	88%		

Gestion infrastructure & moyens généraux	* 100 % Clôture projet au 31/12	0%	50%	50%
	• réduction de coût Energétique : 2020 / 2019 = (-3%) • réduction de coût Restauration : Cout repas moyen 2020/ Cout repas moyen 2019 = (-5%) • réduction de coût Bureautique : 2020 / 2019 = (-5%)	100%		
Hygiène sécurité et environnement	Actions correctives réalisées à 100% (priorité de 1 à 3)	95%	95%	5%
	Déchets générés non trié = 0	100%		
	Fréquence accident avec arrêt ≤15%	100%		
	Gravité d'accident avec arrêt ≤ 0,5%	100%		
	Réalisation des objectifs ≥90%	80%		
Livraison marchandise	Le taux de disponibilité véhicule ≥ 80%.	80%	82%	18%
	Respect délai de livraison ≥ 95%	84%		
Transport support	Le taux de disponibilité véhicule ≥ 80%.	80%	80%	20%
Marketing	Client satisfait / total client	47%	73%	27%
	Demande de conception graphique réalisées à 100%	100%		
	Plan de communication réalisé à 90%	100%		
	Réclamation traités / total réclamations	46%		
Maintenance et contrôle qualité	Nbr de NC déclarés / Nbr de NC = 100%	100%	100%	0%
	Tx Disp ≥ 90%	99%		
Etudes et méthodes	Nbre de composants Intégrés =01	100%	100%	0%
Fabrication et assemblage	Production Réaliser / Production Planifier. (TRS moy2020 - TRS moy2019) / TRS moy2019.	85%	93%	7%
	Produits finis / besoin de livraison = 100%	100%		
Transport international & dédouanement	Délai de dédouanement pour le transfert en DSTR ≤ 3 jours	0%	50%	50%
	Délai de traitement des demandes de dédouanement ≤ 5 jours	51%		
	Dossiers en contentieux douanier = 0	100%		
Vente	Nouveau client / an ≥ 50	62%	31%	69%
	Réclamation fondée client (critères commercial) ≤ 2	0%		
Administration des ventes	Confirmation de commande = 1 jour	100%	100%	0%
Réparation retour client	Taux de réparation = 95%	84%	84%	16%
Planification, coordination et contrôle	Réalisé/ programme d'audit = 100%	35%	35%	65%

Source : élaboré par nos mêmes.

Section 03 : analyse du choix d'externalisation d'activité :

Après avoir analysé les activités de la chaîne de valeur de la SARL Soficlef selon les trois critères choisis, en l'occurrence, le coût, le délai et la performance opérationnelle, nous passons dans cette section pour analyser ces activités par rapport aux déterminants d'externalisation.

A cet effet, nous procédons d'abord à la détermination des activités à étudier selon les résultats des analyses dans la section précédente, puis nous approfondissons l'analyse des activités déterminées selon les deux approches de la valeur et des coûts de transaction.

1. Déterminer les activités potentielles à externaliser :

Pour déterminer les activités potentielles à externaliser on va procéder en trois étapes :

1.1. Le regroupement des activités avec leurs consommations en coût, délai et non performance opérationnelle :

Les trois critères déjà calculés on les présente dans le tableau suivant :

Tableau N°07 : présentation des activités de la chaîne de valeur avec les critères de coût, délai et performance opérationnelle :

Sous-activité CV	Coût 2019	Taux	Coût 2020	Taux	Non performance	Délais
Vente	98 241 322	14%	67 331 171	12%	69%	0%
Fabrication et assemblage	68 225 210	10%	66 242 499	12%	7%	5%
Gestion infrastructure & moyens généraux	59 221 197	9%	49 267 409	9%	50%	0%
Comptabilité et finance	59 603 140	9%	48 304 307	9%	37%	15%
Gestion du système d'information informatique	36 897 725	5%	38 015 407	7%	65%	0%
Livraison marchandise	50 437 544	7%	36 408 361	7%	18%	1%
Transport support	48 849 759	7%	36 408 361	7%	20%	0%
Marketing	64 994 877	9%	29 793 693	5%	27%	2%
Gestion entrepôts	36 087 403	5%	29 599 759	5%	47%	4%
Planification, coordination et contrôle	30 880 369	4%	24 814 622	5%	65%	0%
Hygiène sécurité et environnement	23 698 524	3%	22 724 577	4%	5%	0%
Achats locaux	6 854 256	1%	19 816 478	4%	75%	0%
Transport international & dédouanement	17 197 432	2%	13 531 002	2%	50%	50%
Achat international	21 007 897	3%	13 157 272	2%	50%	23%

Maintenance et contrôle qualité	13 742 736	2%	12 136 556	2%	0%	0%
Gestion administrative des RH	12 391 097	2%	10 310 595	2%	0%	0%
Administration de vente	9 537 795	1%	10 250 821	2%	0%	1%
Etudes & méthode	11 462 119	2%	9 150 825	2%	0%	0%
Réparation retour client	8 219 834	1%	7 678 207	1%	16%	0%
Emploi & compétences	12 399 925	2%	2 610 965	0%	40%	0%

Source : élaboré par nous même

1.2. La chaîne de valeur du concurrent principal :

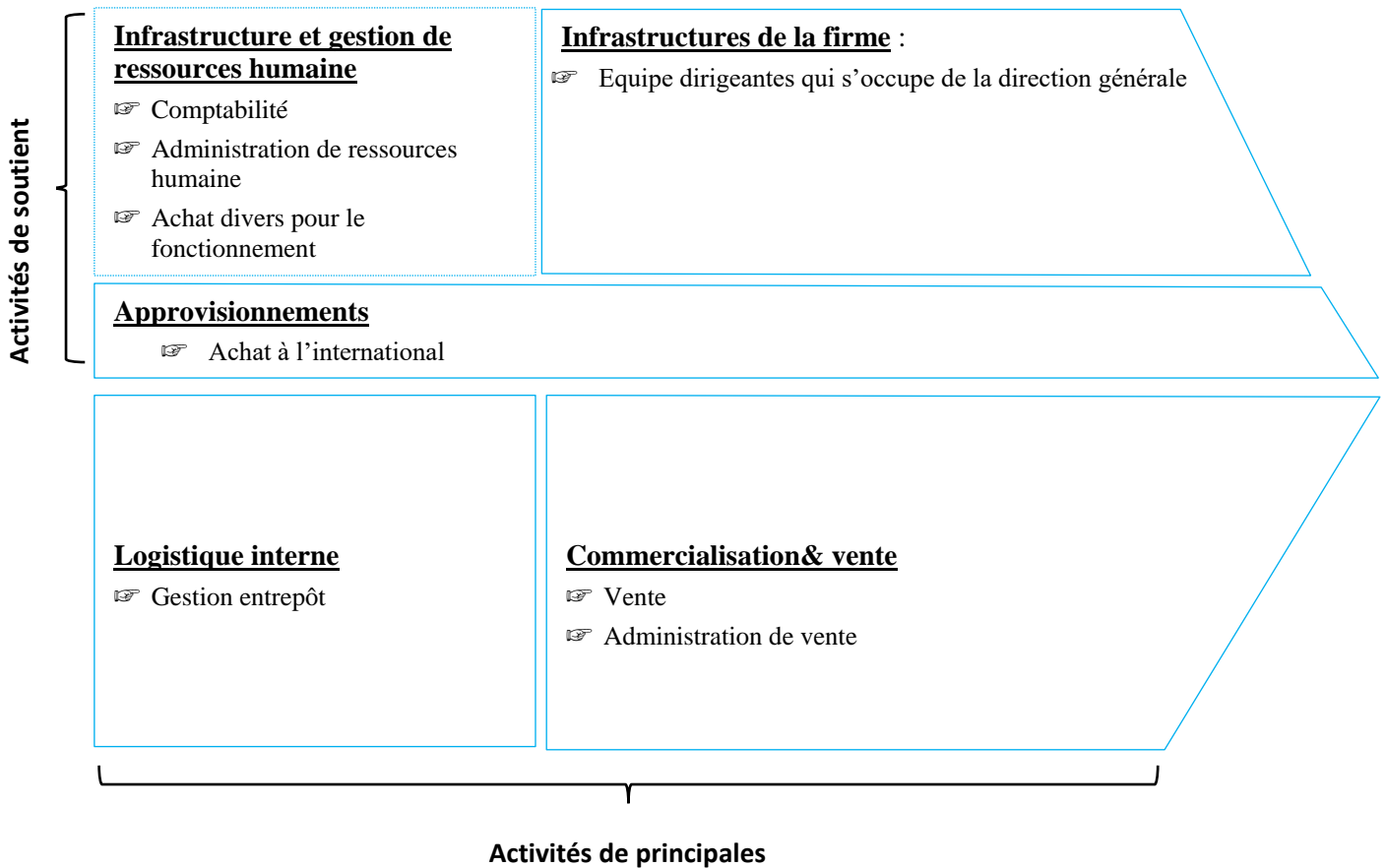
Comme premier filtre de notre analyse, on va comparer la chaîne de valeur de la SARL Soficlef par rapport a celle du concurrent principal dans le secteur.

Dans ce contexte, nous n'avons pas trouver au niveau de la société des études détaillées et documentées sur les concurrents, en revanche, nous avons analyser quelques études de marché réalisées, comme, les comparatifs de prix et les comparatifs produit, dont nous avons trouvé quelques indices sur l'organisation de concurrent.

En plus, nous avons réalisé des entretiens avec les chargés d'études de la direction marketing et les commerciaux pour compléter notre analyse concurrentielle

Suite à ce travail, nous pouvons présenter la chaîne de valeur de concurrent principale comme suit :

Figure N°14 : chaîne de valeur du concurrent principal



Source : élaboré par nous-même.

NB : à noter que cette structure est pratiquée par la plupart des concurrents.

Comme présenter dans le schéma ci-dessus, la chaîne de valeur du concurrent principal est différente de celle de Soficlef, Donc nous constatons que le concurrent soit, il n'intègre pas l'activité en question soit il la gère différemment.

Donc c'est ça notre premier filtre, les activités que le concurrent gère différemment de la SARL Soficlef,

La liste de ses activités qui seront l'objet de notre analyse dans les sections suivantes :

- ☞ Fabrication et assemblage
- ☞ Vente (gérer différemment)
- ☞ Gestion infrastructure & moyens généraux
- ☞ Comptabilité et finance
- ☞ Livraison marchandise

- ☞ Transport support
- ☞ Marketing
- ☞ Hygiène sécurité et environnement
- ☞ Transport international & dédouanement
- ☞ Etudes & méthode
- ☞ Maintenance et contrôle qualité
- ☞ Réparation retour client
- ☞ Emploi & compétences

NB1 : les informations sur le marché ne sont pas toujours disponibles et même parfois ne sont pas complètes, de ce fait, nous avons scindé notre analyse sur des entretiens avec les collaborateurs de la société en relation avec l'externe ; acheteurs, marketers, commerciaux, et des recherches sur le net.

2. Analyse du choix par rapport aux spécificités du secteur (client/concurrents)

2.1. Client :

Les études du marché ont montré que les clients du secteur présentent des caractéristiques différentes par rapport à d'autres secteurs industriels au bien de la grande consommation.

Après avoir présenté ci-dessus les critères d'achat de la clientèle qui se focalise sur :

- ☞ Le prix bas
- ☞ La disponibilité tout au long de l'année de la gamme de produit
- ☞ Le service après-vente (réparation et pièces de rechange) pour l'électroportatifs.

Ces critères sont souvent réclamés comme besoin par la clientèle, et ce besoin est clairement constaté dans les résultats de la cellule écoute et satisfaction client :

Tableau N°08 : principales réclamations client 2019/2020

Sujet de la réclamation	2019	2020
La disponibilité des produits & pièces de rechanges	24%	49%
Prix annoncés	11%	12%
Retard livraison produits réparés	6%	12%

Source : document de la société.

2.2. Concurrence :

Suite à des entretiens tenus avec les commerciaux et les chargés d'études, nous avons conclu que la concurrence de secteur se caractérise par :

- ☞ Chaîne de valeur très réduite
- ☞ Faiblesse de couts fixe
- ☞ Présentation sur les grands marchés au lieu de faire la distribution
- ☞ Concurrence déloyale
- ☞ Réapprovisionnement en produit finis (pour revente en l'état) de la chine qui répond au besoin de client en qualité/prix.

3. Analyse selon l'impact des forces concurrentielles et les couts de transaction sur le choix d'externalisation :

Suite à l'information recueillis auprès des acheteurs et nos contacts fournisseurs, nous constatons un manque flagrant dans le marché de sous-traitante en Algérie, et surtout avec un service toujours moins satisfaisant, mais parfois moins cher selon l'activité à externaliser, de ce fait, nous partons dans notre analyse sur l'hypothèse que l'externalisation signifie moins de maitrise de l'activité en question mais peut avoir un gain en couts que sa gestion en interne.

Donc nous devons comparer les trois critères de couts délai et performance (déjà calculer en interne) avec leurs estimations en cas d'externalisation, puis, on évalue son impact sur les différents déterminants d'externalisation, en gardant dans l'esprit le caractère de concurrent.

NB2 : afin de simplifier notre comparatif, nous mettons une notation pour chaque déterminant de chaque activité comme suit : le (1) pour le point jugé positif, le (0) pour le point jugé négatif au bien sans impact sur l'activité en question.

Tableau N°09 : analyse de déterminants d'externalisation selon l'approche de la valeur et les couts de transaction

Activités	Mode de Gestion de l'activité	Intensité de la concurrence	Pouvoir de négociation avec les fournisseurs	Pouvoir de négociation avec les clients	Etat	§ Rareté : les ressources et les compétences de l'activité, sont-elles maîtrisées par un nombre restreint de concurrents ?	Non-imitabilité : les ressources et les compétences sont-elles facilement susceptibles d'être dupliquées par les concurrents ?	Non-substituabilité : un concurrent pourrait-il facilement remplacer ces ressources et compétences par d'autres ?	Spécificité de site :	Spécificité des actifs humains :	Spécificité des actifs physiques	Le transfert et le partage de connaissance	Les coûts d'utilisation du système de prix et les coûts de négociation du contrat	La rationalité limitée des acteurs	L'opportunisme des acteurs	Note totale
Fabrication et assemblage	En interne	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	1	0	1	1	7
	Externalisée	1	1	1	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0	0	7
Vente	En interne	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	5
	Externalisée	0	1	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0	6
Gestion infrastructure & moyens généraux	En interne	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	5
	Externalisée	1	0	1	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	6
Comptabilité et finance	En interne	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	7
	Externalisée	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	3
Livraison marchandise	En interne	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	1	6
	Externalisée	1	0	0	0	0	1	1	0	1	1	1	0	0	0	6
Transport support	En interne	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	5
	Externalisée	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	5
Marketing	En interne	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	5

Chapitre 03 : analyse de la Chaîne de Valeur et les déterminants d'externalisation : cas soficlef

	Externalisée	1	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	5
Hygiène sécurité et environnement	En interne	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	6
	Externalisée	1	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	5
Transport international & dédouanement	En interne	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	9
	Externalisée	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	3
Etudes & méthode	En interne	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	3
	Externalisée	1	0	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0	0	7
Maintenance et contrôle qualité	En interne	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	6
	Externalisée	1	0	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	6
Réparation retour client	En interne	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	4
	Externalisée	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	7
Emploi & compétences	En interne	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	8
	Externalisée	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	4

Source : élaboré par nous-mêmes.

Pour synthétiser cette analyse nous présentons les résultats du choix en trois paliers du choix :

☞ Choix non trancher (soit de revoir le mode de gestion en interne, au bien d'arrêter définitivement l'activité) :

- Fabrication et assemblage
- Livraison marchandise
- Transport support
- Marketing
- Maintenance et contrôle qualité

☞ Choix d'externaliser pour s'adapter aux exigences du marché :

- Vente
- Etudes et méthodes
- Réparation retour client

☞ Choix de gérer en interne :

- Gestion infrastructure & moyens généraux
- Comptabilité et finance
- Hygiène sécurité et environnement
- Transport international & dédouanement
- Emploi & compétences

Conclusion du chapitre :

Comme nous l'avons constaté, le client de secteur réclame le prix plus bas avec une disponibilité de produit, ce qui ne demande pas une qualité supérieure au bien d'autre besoin de service plus complexe.

Nous ajoutons à ces deux besoins, le service après-vente qui peut être la réparation de produit au bien la mise à proximité de client la pièce de rechange nécessaire.

De ce fait, la SARL Soficlef est considérée sur dimensionner pour activer dans ce secteur, avec une structure complexe et couteuse face à une concurrence plus souple qui intègre dans leur chaîne de valeur que le cœur de métier, en l'occurrence, achat, vente sans distribution.

Conclusion Générale

Suite à la libération des marchés et face à la menace accrue de la concurrence, les sociétés sont à la recherche de moyens les plus développés qui leurs permettraient d'améliorer leur compétitivité et d'atteindre leurs objectifs à savoir la création de valeur.

Dans ce nouveau paysage qui caractérise la majorité des entreprises, Les dirigeants ne peuvent plus ignorer les spécificités du secteur d'activité dont exerce leurs entreprises.

A travers ce modeste travail, nous avons essayé de montrer l'importance d'adapter la chaîne de valeur de l'entreprise aux exigences imposés par son environnement.

Donc, nous avons d'abord, analyser les activités de la chaîne de valeur de la SARL Soficlef, à travers trois critères standard de performance, en l'occurrence, le coût, le délai et la qualité présentée par la performance opérationnelle de ces activités.

Ensuite, nous avons étudié le micro-environnement de l'entreprise, à traves, d'une part, une analyse de la clientèle de son secteur d'activité, et d'autres part, le concurrent principal de l'entreprise. Après nous avons comparé les résultats de notre analyse des activités de la chaîne de valeur avec celle du concurrent, et le besoin de client pour faire sortir les activités potentielles qu nous pouvons externalisée.

Enfin, nous avons analyser le choix d'externalisation de ces activités à travers les déterminants de la création de la valeur et de coût d'exercer ces activités sur le marché.

En conséquence, nous pouvons présenter les résultats de notre étude comme suit :

- ☞ Les activités à externaliser pour s'adapter aux exigences du marché sont l'activité Vente, l'activité Etudes et méthodes et l'activité Réparation retour client
- ☞ Les activités à gérer en interne sont : Gestion infrastructure & moyens généraux, Comptabilité et finance, Hygiène sécurité et environnement, Transport international & dédouanement et l'activité Emploi & compétences

En revanche, pour une partie des activités, qui sont gérées différemment par le concurrent principal, et qui n'impacte pas directement le besoin de client, nous n'avons pas pu trancher sur le choix de leurs externalisations ou non suite à l'analyse de déterminants de valeur et de coûts.

Ces activités sont : la Fabrication et assemblage, la Livraison marchandise, le Transport support, le Marketing et la Maintenance et contrôle qualité

Pour cette dernière catégorie d'activité, d'une part, ne sont pas performantes et consomment beaucoup de ressources qui impact le cout, en outre, elles n'apportent pas un intérêt direct pour la clientèle. D'autres part, leur externalisation n'améliore pas la compétitivité de l'entreprise avec le prix et la disponibilité que revendique le client.

Dans ce cas, les déterminants d'externalisation étudiés ce n'est pas le meilleur choix stratégique pour améliorer la performance et la compétitivité de l'entreprise. Néanmoins, d'autres pistes peuvent être déployés pour la recherche d'un avantage concurrentiel comme les économies d'échelle, l'amélioration des interconnexions et liaisons entre les activités, le remodelage des activités en interne ...etc.

Dans cette optique, nous pouvons répondre à notre question de départ, par la confirmation de notre hypothèse : « L'approche de l'analyse de la chaine de valeur ne permet pas seule de déterminer le choix de la stratégie d'externalisation d'activité ». Cependant, d'autres décisions pour améliorer la performance des activités en interne peuvent être explorées avant de décider sur le choix d'externaliser ou non de ces activités.

Liste des tableaux :

N°	Titre	Page
01	Détermination des activités de la chaîne de valeur de la SARL Soficlef	76
02	Critères d'achat de la clientèle	79
03	Répartition des charges sur les activités de la chaîne de valeur 2019	80
04	Répartition des charges sur les activités de la chaîne de valeur 2020	84
05	Ressources consommées par les activités de la chaîne de valeur 2019/2020	86
06	Performance opérationnelle des activités de la chaîne de valeur de la SARL Soficlef :	88
07	Présentation des activités de la chaîne de valeur avec les critères de coût, délai et performance opérationnelle :	90
08	Principales réclamation client 2019/2020	93
09	Analyse de déterminants d'externalisation selon l'approche de la valeur et les couts de transaction	94

Liste des figures :

N°	Titre	Page
01	Représentation de la valeur pour le client	09
02	Les aspects de la valeur perçue	11
03	Les déterminants de la valeur délivrées	12
04	Les principaux types de la valeur pour le client	26
05	Typologie d'externalisation	28
06	Chaîne type de valeur	42
07	Les cinq forces de la concurrence qui déterminent la rentabilité d'un secteur	51
08	Principaux concurrents de la firme	57
09	Répartition de l'activité de Soficlef par Marché	73
10	Effectif 2019/2020 par type du contrat	74
11	Organigramme de la SARL Soficlef	75
12	Chaîne de valeur de Soficlef	78
13	Le temps consommé de l'achat ; de l'expression du besoin à la livraison au client	87
14	Chaîne de valeur du concurrent principal	92

Bibliographie :

- ALAIN GOUDEY, Gaël BONNIN- *Marketing pour ingénieurs*, DUNOD, Paris, 2010.
- ALFRED D. Chandler Jr, « *stratégies et structures de l'entreprise* ». Édition d'organisation, Paris. 1989.
- ATAMER TUGRUL et CALORI Roland, *diagnostic et décisions stratégiques*, DUNOD, Paris, 2003.
- BENOIT DEMIL et autres, *stratégie et business modèle*, Pearson, Paris, 2013
- BOGLIOLO FELIX, *La création de valeur*, édition d'organisation, paris, 2000,
- BRILMAN Jean, HERARD, Jacques, *Meilleures pratiques du management*, édition d'organisation, paris, 1998,
- BRILMAN Jean, HERARD, Jacques, *Meilleures pratiques du management*, édition d'organisation, paris, 2006.
- DRUCKER Peter, *L'avenir du management*, édition village Mondial paris, 1999.
- FONTANILLE Olivier et autres, *Pratique de Lean*, DUNOD, Paris, 2010,
- FRANCK BRULHART, *les 7 points clé du diagnostic stratégiques*, édition d'organisation, paris, 2009
- FREDERIC FREY. Michael E. Porter, *structure industrielle, positionnement stratégique et avantage concurrentiel*, éd EMS, 2007.
- Jérôme Barthélémy- *stratégie d'externalisation*- DUNOD-paris-2004
- JOCOU Pierre et MEYER Pierre, *La logique de la valeur*, DLINOD, paris, 1996,
- JOHNSON JERRY et autres, *stratégie*, édition Pearson Education, paris, 2002.
- JOKUNG-NGUENA Octave et autres, *Introduction au management de la valeur*, DUNOD, paris, 2001,
- HAMMER Michael. Et Champy James. *Le Reengineering*. DUNOD. Paris. 1993.
- GERVAIS Michel, *stratégie de l'entreprise*, édition Economica, paris, 2003.
- KOTLER P et DUBOIS B, *Marketing management*, édition Publi union, paris, 1997,
- L. BATSCHE, « *Finance et Stratégie* », édition Economica, Paris, 1999.
- LORINO Philippe, *L'économiste et le manager*, Edition ENAG, paris, 1989,
- LEBAN RAYMOND *Le management entre modèles et pratiques*, édition d'organisation, paris, 2002,
- LAMBIN J.J ET CHANTAL DE MEORLOOSE, *Marketing stratégique et opérationnel*, 7^{em} édition, DUNOD, paris,

- MICHEL MARCHESNAY *management stratégique*, les éditions de l'ADREG, 2004
- OUVRAGE COLLECTIF STRATEGOR : *politique générale de l'entreprise*, 6em édition. DUNOD, paris, 2013
- PORTER Michael, *l'avantage concurrentiel*, DUNOD, paris, 1999,
- PORTER Michael. *Choix stratégique et concurrence*. Ecomonica.paris.1982
- PATRICK Joffre & Autres « *la théorie des couts de transaction* » Vuibert. Parsi. 2001.

Mémoires :

- LASBEUR Mouloud : *Création, Mesure et Management de la Valeur Actionnariale*, Mémoire magister, UMMTO.2015.
- MAROUF Samir, *essai d'analyse de la chaîne de valeur de l'entreprise RAMDY* Mémoire master, université de Abderahmane mira de Bejaia,2012

Site internet :

- Lien internet : <https://www.cairn.info/revue-management-2004-3-page-109.htm>
- Lien internet : https://www.persee.fr/doc/rei_0154-3229_1999_num_90_1_1761

Tables des matières

Remerciement et dédicace	
Sommaire	
Liste des abréviations	
Introduction générale :	1
Chapitre 1 : Le cadre conceptuel de la valeur et de la stratégie d'externalisation	4
Introduction du chapitre :	4
Section 01 : la notion de la valeur dans l'entreprise :	5
1.Approche et définition :	5
1.1 la valeur actionnariale :	6
1.2 Valeur pour le client :	7
1.3 Autres aspects de la valeur :	9
1.3.1 la valeur ajoutée :	9
1.3.2 La valeur perçue :	10
1.3.3 la valeur délivrée :	11
2. Créer de la valeur pour qui ? :.....	13
2.1 les propriétaires :	13
2.2 les clients :	13
2.3 les fournisseurs :	14
2.4 les employés :	14
3. La mesure de la valeur	15
3.1 Mesure de la valeur en comptabilité et finance :	15
3.1.1 Définitions et concepts liés à la mesure de la valeur en comptabilité et finance :	15
3.1.1.1 Les soldes intermédiaires :	15
3.1.1.2 Les couts :.....	17
3.1.1.3 Les charges :	17
3.1.1.4 Les centres de responsabilités :	18

Tables des matières

3.1.2 La méthode ABC :	19
3.1.2.1 Intérêt du modèle :	19
3.1.2.2 Concepts clé :	20
3.1.2.3 La mise en œuvre :	21
3.1.3 Quelques indicateurs de la mesure de la valeur :	22
3.1.3.1 La rentabilité :	22
3.1.3.2 La valeur ajoutée :	23
3.2 Mesure de la valeur en marketing :	24
Section 02 : La stratégie d'externalisation :	26
1. l'externalisation comme choix stratégique :	26
1.1 définition :	27
2.2 typologie d'externalisation :	28
2.3 Avantage d'externalisation :	29
2.4 Risque d'externalisation :	30
Section 03 : Décision d'externalisation et création de valeur :	31
1. Différentes approche de la décision d'externalisation d'activités :	31
1.1 Approche de l'avantage concurrentiel :	31
1.2 Approche d'opportunisme » :	31
1.3 Approche de flexibilité :	32
2. Externalisation et création de valeur :	32
2.1 Approche traditionnelle de création de valeur :	32
2.1.1 Approche de secteur d'activité :	32
2.1.2 Approche de ressources et compétences :	33
2.1.3 Approche de l'avantage relationnel :	33

Tables des matières

3. création de la valeur par la maîtrise des coûts de transaction :	35
3.1 Approche de Ronald Coase :	36
3.2 Approche de Oliver Eaton Williamson :	37
Conclusion du chapitre :	39
Chapitre 2 : la chaîne de valeur de l'entreprise, analyse et conception	40
Introduction :	40
Section 01 : Cadre théorique de la chaîne de valeur :	41
1. Définition :	41
1.1. La chaîne de valeur :	41
1.2. Les activités créatrices de valeur :	43
2. Identification des activités créatrice de valeur :	43
2.1. Les activités principales :	43
2.2. Les activités de soutien :	44
2.3. Les critères d'identification des activités créatrices de valeur :	45
3. Les liaisons au sein de la chaîne de valeur :	46
Section 02 : La chaîne de valeur et l'analyse de l'environnement de la firme	48
1. Le champ concurrentiel :	49
2. L'analyse sectorielle :	50
2.1. Structure de secteur :	50
2.1.1. Menace de nouveaux entrants :	51
2.1.2. Rivalité entre les firmes existantes :	53
2.1.3. Menace des produits de remplacement :	54
2.1.4. Pouvoir de négociation des fournisseurs et des clients :	54
3. L'analyse macroenvironnement et microenvironnement :	56
3.1. Analyser le macroenvironnement par le modèle PSTEL :	56
3.2. Les groupes stratégique :	56
3.3. L'analyse de la concurrence directe dans le secteur :	57
4. La relation entre la chaîne de valeur et l'analyse de secteur :	58
4.1. La chaîne de valeur et le champs concurrentiel :	58

Tables des matières

4.2. La chaîne de valeur et la structure de secteur :	58
4.3. La chaîne de valeur et l'organisation de la firme :	59
4.4. La facteurs clés de succès dans le secteurs et la chaîne de valeur :	59
Section 03 : De la chaîne de valeur et l'avantage concurrentiel	60
1. Construction de l'avantage concurrentiel par les coûts :	61
1.1. L'analyse des coûts :	61
1.1.1. La détermination de la chaîne de valeur pour l'analyse des couts :	61
1.1.2. L'affectation des coûts :	61
1.1.3. L'analyse sommaire des coûts :	62
1.1.4. L'analyse des facteurs d'évolution des coûts :	62
1.2. L'acquisition d'avantage concurrentiel par les coûts :	66
1.2.1. Le contrôle des facteurs d'évolution des coûts :	66
1.2.2. Le remodelage de la chaîne de valeur :	66
2. Construction de l'avantage concurrentiel par la différenciation :	67
2.1. Typologie des stratégies de différenciation :	67
2.2. Les étapes de la différenciation :	68
Conclusion :	69
Chapitre 3 : Analyse de la chaine de valeur et les déterminants d'externalisation de SOFICLEF.....	70
Introduction :	70
Section 01 : Détermination de la chaine de valeur de SOFICLEF et les critères de performance d'activités :	71
1. Présentation de l'entreprise :	71
1.1. Historique :	72
1.2. Activités :	73
1.3. Les ressources :	73
1.4. Organigramme :	75
2. Détermination de la chaîne de valeur de la SARL SOFICLEF :	76
3. Détermination de critères de performance d'activité :	79
Section 02 : Analyse des activités de la chaîne de valeur de SOFICLEF.	80

Tables des matières

1. Affectation des coûts :	80
2. Consommation en temps du travail :	86
3. Performance opérationnelle des activités de la chaîne de valeur.....	88
Section 03 : Analyse du choix d'externalisation d'activité.....	90
1. Déterminer les activités potentielles à externaliser :	90
1.1. Le regroupement des activités avec leurs consommations en coût, délai et non performance opérationnelle :	90
1.2. La chaîne de valeur du concurrent principale :	91
2. Analyse du choix par rapport aux spécificités du secteur (client/concurrents) :	93
2.1. Client :	93
2.2. Concurrents :	94
3. Analyse selon l'impact des forces concurrentielles et les couts de transaction sur choix d'externalisation :	94
Conclusion :	98.
Conclusion générale :	99
Liste des tableaux & des figures	
Bibliographie	
Annexes...	

Annexes