

UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION



Mémoire de Fin de Cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de
Gestion

Spécialité : Management stratégique

Thème :

**L'analyse de la chaîne de valeur et la création de
l'avantage concurrentiel
Cas : NCA Rouïba**

Réalisé par :

ZAMOUM Sifax
MEGCHICHE Célia

Devant le jury composé de :

M ^{me} MATMAR Dalila	Présidente	Professeur	UMMTO
M ^{me} NANECHÉ Fariza	Rapporteuse	MCB	UMMTO
M. MEZIAINI Yacine	Examineur	MAA	UMMTO

Date de soutenance : 24/09/2024

Promotion 2024

*On rends grâce à **Dieu** le Tout-Puissant, le Miséricordieux, sans qui rien de tout cela n'aurait été possible. C'est par sa sagesse, et Sa force qu'on a pu mener à bien ce travail. Que ce mémoire soit le témoignage de notre reconnaissance pour toutes les bénédictions dont Il nous a comblé tout au long de ce parcours.*

On tient à exprimer notre plus profonde gratitude à notre promotrice M^{me} NANECHÉ Fariza. Votre encadrement bienveillant, vos conseils avisés et votre disponibilité ont été essentiels. Vous nous avez inspiré par votre rigueur, votre expertise, et votre passion pour le savoir. Merci d'avoir cru en nous et d'avoir soutenu notre travail avec tant de générosité.

On tient à remercier l'ensemble des membres du jury d'avoir été honorés de bénéficier de vos expertises respectives et de votre temps précieux. Vos remarques, vos critiques constructives et vos encouragements ont enrichi ce travail.

Enfin à tous mes professeurs, qui ont contribué à notre formation tout au long de ces années. Vous avez éveillé en nous une curiosité intellectuelle, un amour pour l'apprentissage, et une détermination à toujours viser l'excellence. Chacun de vous, par votre savoir et votre dévouement, a laissé une empreinte indélébile sur notre parcours académique.

Je dédie ce travail

À la prunelle de mes yeux, ma mère FAZIA LOTMANI, le fruit de tant d'efforts et de persévérance, en hommage à l'amour infini et au soutien inébranlable que tu m'as toujours offerts. Chaque étape de ce parcours a été illuminée par ta présence, et c'est grâce à toi que ce rêve est devenu réalité.

À la meilleure des sœurs, ma grande sœur SARAH, même à des milliers de kilomètres. Ton absence physique n'a jamais atténué ta présence dans mon cœur. Tu as toujours été une lumière guidant mes pas, et ton exemple de courage m'a inspiré à surmonter les défis. Ce travail est le reflet de l'importance que tu as dans ma vie, et de l'amour profond qui nous unit, peu importe les épreuves.

À ma merveilleuse petite sœur LINA, ta présence a été une source constante de joie et de motivation. À travers chaque défi et chaque succès, tu as illuminé mon chemin par ta simplicité et ta joie de vivre.

En fin je dédie ce travail à toute ma famille et à tous mes amis pour votre soutien inconditionnel, vos encouragements et votre présence constante qui ont été les piliers de cette aventure.

SIFAX

Liste de tableaux

Tableau 1 : Les grandes stratégies de base.....	39
Tableau 2 : Les principaux concurrents de NCA Rouïba.....	74
Tableau 8 : Contexte et enjeux NCA ROUIBA Matrice SWOT : volet interne	77
Tableau 9 : Contexte et enjeux NCA ROUIBA matrice SWOT: volet externe	78

Liste des figures

Figure 1 : Les composantes essentielles de la création de valeur selon CHESBOURG et ROSENBLOOM	12
Figure 2 : La chaîne de valeur type selon Michael PORTER	17
Figure 3 : La chaîne de valeur externe	20
Figure 4 : Le modèle des cinq forces concurrentielles de PORTER.....	42
Figure 5 : Le cycle de vie d'un produit	45
Figure 6 : Le cycle de vie de l'industrie.....	46
Figure 7 : Les fondations de l'avantage concurrentiel.	52
Figure 8 : Les conditions requises pour la construction de l'avantage concurrentiel	55
Figure 9 : Organigramme de l'Entreprise NCA Rouïba.....	67
Figure 10 : La chaîne de valeur de NCA Rouïba	71
Figure 11 : Système de valeur de l'entreprise NCA Rouïba	73
Figure 12 : La part de marché de l'entreprise NCA Rouïba 2023	74
Figure 13 : Les 5 forces de PORTER appliquées à NCA Rouïba.....	80

Sommaire

Remerciements

Dédicaces

Liste des tableaux

Liste des figures

Introduction générale.....	1
Chapitre 1 : Cadre conceptuel analyse de la chaîne de valeur de l'entreprise	5
Introduction	5
Section 1 : Généralités relatives à la notion de valeur	6
Section 2 : Les éléments fondamentaux de la chaîne de valeur	16
Section 3 : L'impact de la chaîne de valeur sur l'avantage concurrentiel.....	24
Conclusion.....	30
Chapitre 2 : Cadre conceptuel de l'avantage concurrentiel.....	31
Introduction.....	31
Section 1 : Présentation de l'avantage concurrentiel	32
Section 2 : Les outils d'analyse concurrentielle.....	39
Section 3 : L'implication de l'avantage concurrentiel	51
Conclusion.....	61
Chapitre 3 : Etude de la chaîne de valeur et l'identification de l'avantage concurrentiel au niveau de NCA Rouïba	62
Introduction	62
Section 1 : Présentation de l'entreprise NCA-Rouïba.....	63
Section 2 : Présentation du système de valeur de l'entreprise NCA Rouïba	71
Section 3 : Présentation de diagnostic interne et externe et l'identification de l'avantage concurrentiel.....	77
Conclusion.....	89
Conclusion générale	90

Bibliographie

Table des matières

Introduction Générale

Aujourd'hui, la concurrence est de plus en plus acharnée contraignant les entreprises à recherché en permanence des moyens d'acquérir et de conserver un avantage concurrentiel, mais pour cela, il lui est capital d'identifier ses sources d'avantage concurrentiel, avant de les exploiter.

C'est PORTER, professeur chercheur à Harvard Business School qui a développé au début des années 1980 un outil d'analyse qu'il a appelé la chaîne de valeur. Cet outil schématise l'imbrication des activités créatrices de valeur en distinguant activités principales et celles de soutien. Cette décomposition qu'il a baptisé «chaîne de valeur interne», montre l'impact de chaque activité en termes de coûts ou de potentiel dans une optique de différenciation. Il a aussi montré que cette chaîne de valeur s'insère dans un système de valeur plus large, qui prend en compte les activités en amont ainsi que les activités en aval de façon à bien situer les effets des activités de l'entreprise sur son environnement. PORTER affirme l'existence de liaisons dans la chaîne de valeur de l'entreprise, et entre cette chaîne de valeur et celles des fournisseurs et des circuits de distribution, tout en soulignant l'importance de ces liaisons.

PORTER, dans son ouvrage « Avantage concurrentiel » paru en 1986, a montré, en outre, que cette chaîne de valeur s'inscrit dans un système global plus large qui inclut la chaîne de valeur des fournisseurs de l'entreprise en amont et celle de ses clients en aval, parce que le succès de l'entreprise est tributaire du succès de ses partenaires.

Il paraît évident que la construction de l'avantage concurrentiel par une entreprise se réalise par la façon qu'a cette entreprise d'exercer différemment des autres entreprises ses propres activités. Mais surtout des types de rapports que cette dernière doit entretenir avec ses partenaires en amont et en aval, car c'est les liaisons qu'elle va tisser au sein de son système de valeur qui sont les plus difficiles à imiter par ses concurrents, et lui permettront de conserver son avantage concurrentiel dans le temps.

Après avoir analysé la chaîne de valeur, l'entreprise aura la possibilité de prendre des décisions stratégiques telles que la focalisation, la différenciation ou l'externalisation, voire même l'abandon de certaines activités réalisées précédemment en interne.

Bien que cet outil soit issu en 1980, il est toujours utilisé aujourd'hui et présenté un intérêt et une efficacité tout à fait remarquables dans l'analyse et la prise de décisions stratégiques, ainsi que dans l'identification des avantages concurrentiels de l'entreprise.

C'est ainsi qu'au cours de notre travail, nous chercherons à apporter des réponses à la problématique suivante :

« Comment l'analyse de la chaîne de valeur permet de repérer les sources de valeur responsable du développement de l'avantage concurrentiel au niveau de NCA Rouïba ? »

Afin de résoudre cette question, nous avons utilisé deux propositions de recherche :

- **Proposition N°01 :** L'analyse de la chaîne de valeur permet d'identifier les activités de soutiens et les activités principales sous-jacentes à la création de la valeur au sein de l'entreprise ;
- **Proposition N°02 :** L'analyse du système de valeur dans lequel l'entreprise s'insère permet de dénicher les points de jonction pour la création de valeur au profit de l'entreprise.

Pour répondre à ses questions nous avons opté pour une méthodologie qualitative et descriptive. Dans un premier temps, notre démarche s'est appuyée sur une étude approfondie de revue de littérature, au cours de laquelle nous avons consulté divers ouvrages, articles scientifiques, mémoires et thèses pertinents. Cette étape nous a permis d'établir une base théorique solide et de comprendre les concepts fondamentaux entourant l'analyse de la chaîne de valeur et la création d'avantages concurrentiels.

Dans un second temps, afin de collecter les données empiriques nécessaires à notre étude, nous avons réalisé des entretiens semi-directifs avec des membres de l'entreprise NCA Rouïba. Ces entretiens ont permis de recueillir des informations détaillées, visant à comprendre en profondeur le rôle de l'analyse de la chaîne de valeur.

L'objectif de cette approche méthodologique qualitative descriptive est de clarifier le rôle de l'analyse de la chaîne de valeur dans l'identification des sources potentielles de création d'un avantage concurrentiel durable pour l'entreprise.

On a choisi ce thème car il est directement lié à notre spécialité. Il permet d'explorer comment l'analyse de la chaîne de valeur, un concept fondamental du management

stratégique, peut être utilisée pour identifier et exploiter les sources de valeur essentielles au sein d'une entreprise. Cette approche est cruciale pour développer des stratégies efficaces et durables.

En appliquant cette analyse à NCA Rouïba, on pourra démontrer comment les outils de management stratégique peuvent renforcer l'avantage concurrentiel de l'entreprise et proposer des actions concrètes pour optimiser la création de valeur. Cette étude enrichira également notre compréhension des dynamiques stratégiques dans un contexte réel.

Structure du mémoire

Nous avons organisé notre mémoire en trois chapitres, dont les deux premiers sont théoriques, suivis d'un troisième chapitre consacré à une étude de cas de l'entreprise NCA Rouïba.

Le premier chapitre est intitulé L'analyse de la chaîne de valeur de l'entreprise. Ce chapitre est divisé en trois sections. La première section traite des généralités relatives à la notion de valeur, en expliquant les concepts de base et leur importance dans l'entreprise. La deuxième section aborde les éléments fondamentaux de la chaîne de valeur, en décrivant les activités principales et de soutien qui créent de la valeur. Enfin, la troisième section explore l'impact de la chaîne de valeur sur l'avantage concurrentiel de l'entreprise, en montrant comment une gestion efficace de ces activités peut renforcer la compétitivité de l'entreprise.

Le deuxième chapitre se concentre sur l'identification de l'avantage concurrentiel. Ce chapitre est également divisé en trois sections. La première section présente l'avantage concurrentiel, en expliquant sa définition et son rôle dans l'entreprise. La deuxième section porte sur les outils d'analyse concurrentielle, tels que l'analyse SWOT et les forces de PORTER, utilisés pour évaluer la position concurrentielle de l'entreprise. Enfin, la troisième section examine les implications des avantages concurrentiels sur la performance à long terme de l'entreprise.

Le troisième chapitre est empirique et présente l'étude de la chaîne de valeur et l'identification de l'avantage concurrentiel au niveau de NCA Rouïba. Ce chapitre est divisé en trois sections. La première section introduit l'entreprise NCA Rouïba, en présentant son historique, ses activités et son environnement. La deuxième section se concentre sur le système de valeur de NCA Rouïba, en identifiant ses activités principales et de soutien. Enfin, la troisième section propose un diagnostic interne-externe de l'entreprise, à travers l'analyse

des forces et faiblesses internes, ainsi que les opportunités et menaces externes, et identifie les sources d'avantage concurrentiel spécifiques à NCA Rouïba.

Cette structure nous permet d'aborder de manière complète et approfondie l'analyse de la chaîne de valeur et l'avantage concurrentiel dans un contexte théorique et empirique, tout en appliquant ces concepts à l'entreprise NCA Rouïba.

Chapitre 1

Analyse de la chaîne de valeur de l'entreprise

Introduction

Pour orienter l'effort vers ce qui est souhaité, l'objectif de chaque entreprise est basé toujours sur la recherche au sein de son secteur d'activité, d'une stratégie dans le but de se placer dans les meilleures conditions faces aux forces concurrentielles qui l'influent.

Selon PORTER (1980), cette méthodologie repose sur l'enchaînement d'activités, jusqu'au produit ou au service final. Chaque étape permet d'y ajouter de la valeur, et donc de contribuer à l'avantage concurrentiel de l'entreprise.

La chaîne de valeur permet d'identifier les activités de l'entreprise et de mieux comprendre les coûts au sein de l'organisation et d'identifier les possibilités de différenciation. Elle constitue en ce sens un outil pour optimiser à la fois chaque élément du processus de manière isolée, mais aussi l'organisation globale de l'activité, avec l'objectif d'offrir une valeur maximale à un coût minimum.

L'analyse de la chaîne de valeur vise d'abord à identifier les fonctions, les ressources ou les compétences à l'origine du succès actuel ou potentiel. Elle a aussi pour objectif, d'analyser et d'évaluer la configuration et l'organisation du processus de création de valeur au sein de l'entreprise, et dans ses relations avec ses partenaires.

Dans ce premier chapitre, et dans la première section nous allons abordés des généralités de la notion de valeur, ensuite nous allons présenter quelques éléments fondamentaux sur la chaîne de valeur dans la deuxième section, en fin, et dans la troisième section, nous allons clôturer le chapitre par l'impact de la chaîne de valeur sur l'avantage concurrentiel.

Section 1 : Généralités relatives à la notion de valeur

Afin que chaque individu arrive à satisfaire ses besoins, l'idée de valeur est entrée dans le monde dès que deux parties sont mis d'accord d'échanger de biens ou services différents,

Dans cette présente section, nous étudierons la notion de valeur, à travers sa conception sous différents angles de vue.

1. Définition de valeur

En étymologie, la valeur c'est un mot latin dérivé de Valere, valoir avoir de la valeur c'est avoir de la vertu, ce mot valeur apparaît dès 1694 dans le dictionnaire de l'Académie, il signifie soit la qualité comme la générosité, soit la personne qu'est dotée (une personne « de valeur », une personne généreuse)¹. Donc, la valeur peut être appréhendée comme le caractère de ce qui remplit les conditions nécessaires pour être valable, utile efficace et valide.

En économie, c'est l'évaluation de quelque chose en fonction de son utilité spéciale, de la quantité du travail nécessaire à sa production, du rapport de l'offre et de la demande.

Financièrement, c'est un titre négociable de gré à gré ou sur un marché, soit une valeur immobilière de placement, une action, une obligation, une lettre de change, etc....

2. Le concept de valeur

La valeur a évolué dans le temps et a fait l'objet de nombreuses études d'où il existe plusieurs concepts de la valeur :

2.1. Le concept objectif de la valeur

Les économistes classiques tels que, SMITH 1776 et RICARDO 1870, ont montré que l'origine de la valeur des biens est liée au travail humain, notamment au temps de travail.

2.1.1. La valeur selon SMITH

Dans son ouvrage, Recherche sur la nature et les causes de la richesse des nations (1776), SMITH² part d'un exemple simple et concret, une activité pratiquée dans un grand nombre de sociétés : la chasse. Si, dans une communauté de chasseurs, il faut deux fois plus

¹ MORCHAIN Pascal, Psychologie sociale des valeurs, Edition Dunod, 2009, p7.

² SMITH Adam, Recherche sur la nature et les causes de la richesse des nations, Collection Etudes, 1776, p47.

de temps pour capturer un castor que pour piéger un daim, un castor vaudra plus cher qu'un daim. En fait, la valeur de la viande du castor sera deux fois supérieure à celle du daim. Dans une société développée, la valeur mesurée par le prix est souvent fondée sur le temps du travail. Ainsi un travail artisanal sera plus cher sur le marché qu'un produit issu de la grande industrie. Le temps de travail est un élément important de la facture d'un prestataire de services auprès d'un particulier ou d'une entreprise.

Cependant l'activité productive suppose l'usage d'instruments et d'outils, ce que l'on appelle le capital physique ou technique. Les chasseurs dont parle SMITH ont besoin d'arcs et de flèches, voire de pièges sophistiqués, pour capturer le gibier.

2.1.2. La valeur selon RICARDO

Dans la filiation de Smith, l'économiste RICARDO³ (1870) montre que la valeur des biens et des services découle, certes du temps de travail, mais aussi des instruments de production. Ces derniers sont indispensables et leur fabrication suppose du temps. Aussi, Ricardo évoque la notion de travail incorporé pour désigner à la fois le travail direct de l'homme, entendu en termes de temps de travail, et le travail indirect qui dépend des outils et instruments divers utilisés par les travailleurs. Ce temps de travail indirect doit alors être pris en considération pour déterminer la valeur des biens et services offerts au consommateur.

2.1.3. La valeur selon MARX

MARX⁴, montre notamment dans son ouvrage *Le capital* publié en (1867), que le chef d'entreprise se procure à la fois le travail vivant le travail direct pour RICARDO et le capital qu'il dénomme travail mort ou travail cristallisé. MARX ne remet pas en cause l'héritage classique, mais la répartition de la valeur créée entre les travailleurs et les propriétaires des moyens de production (classe capitaliste).

Le capitaliste achète le travail humain à sa valeur d'échange sur le marché mais l'utilise à sa valeur d'usage. Si le salaire en vigueur est de 57 euros pour une journée de travail (salaire de subsistance) et que l'ouvrier crée 80 euros de valeur, la différence que MARX appelle la plus-value est confisquée par le propriétaire des moyens de production, quant au capital travail cristallisé, il ne peut être, pour MARX, détenu par des personnes

³ RICARDO David, des principes de l'économie politique et d'impôt, Collection Etudes, 1870, p18-19.

⁴ MARX Karl, *Le capital*, Edition sociales, Tome1, 1867, p76-77.

privées dans la mesure où il a pour origine "le travail" d'un grand nombre d'individus qui ont créé et perfectionné les instruments de production.

2.2. Le concept subjectif de la valeur

Les économistes néoclassiques abandonnent la théorie de la valeur travail en renouant avec la valeur utilité. On passe ainsi d'une conception objective du travail (valeur travail) à une conception subjective née de l'utilité que les agents économiques accordent aux biens économiques dans un monde nécessairement assujéti à la rareté

La valeur des biens n'est pas déterminée par la quantité totale des produits que l'on peut acquérir, mais par le coût nécessaire à la production de la dernière unité, dite utilité marginale.

Le concept d'utilité marginale se trouve au croisement de l'utilité et de la rareté des biens économiques. Il ne s'agit plus de détenir la valeur des biens par leur utilité globale, mais par les chances qu'a un agent économique de se procurer la dernière unité du bien considéré. Le principe du raisonnement à la marge a été étendu à tous les domaines de l'activité économique, qu'il s'agisse de la production ou de la consommation.

Ce dilemme entre vision objective et vision subjective de la valeur sera dépassé par l'économiste britannique, MARSHALL.

2.2.1. La valeur selon MARSHALL

Cet auteur, dans son ouvrage, principes d'économie politique 1890⁵, il opère la synthèse entre les deux définitions de la valeur. L'offre d'un bien est fonction des coûts de production (vision objective), alors que la demande d'un bien est déterminée par l'utilité (vision subjective). A court terme, les capacités de production ne peuvent être modifiées (capitaux, équipements, stocks de produits finis) c'est donc l'intensité de la demande qui déterminera la valeur des biens libellée par les prix. En longue période, les entrepreneurs ont la possibilité de moduler les capacités de production ; les coûts de production sont déterminants dans la formation des prix qui génèrent alors la valeur des produits.

La valeur en économie, c'est la valeur d'un bien ou d'un service par rapport au prix qui génèrent alors la valeur des produits à d'autres biens et services; en général, elle représente le prix auquel un bien peut être vendu.

⁵ MARSHALL Alfred, Principes d'économie politique, Collection Etudes, 1890, p82.

En effet, de nombreuses théories économiques ont tenté d'expliquer cette notion de valeur et lui ont attribué des déterminants ou des conceptions différentes. Pour les classiques et marxistes, la valeur d'un bien est fonction du coût des facteurs de production (terre, capital, travail) nécessaires à sa fabrication. C'est la théorie objective de la valeur telle qu'elle a été formulée par RICARDO.

La théorie subjective développée par les économistes utilitaristes fait de la valeur une traduction de l'utilité de ce bien pour le consommateur et considère qu'il n'existe pas de relation entre valeur et coût de production. La théorie marginaliste est souvent illustrée grâce à deux biens qui s'opposent par leur degré d'abondance : l'eau et les diamants. Pour quelqu'un qui meurt de soif, obtenir un verre d'eau sera beaucoup plus important que de pouvoir acheter un diamant ; dans ce cas précis, l'eau a une utilité bien supérieure au diamant puisqu'elle permet à l'individu de rester en vie. L'utilité d'un bien est par conséquent relative. Si, à l'inverse, l'eau est abondante, l'utilité d'avoir un verre d'eau en plus est quasi nulle pour le consommateur qui n'en offrira alors qu'une somme modique : l'utilité d'un bien décroît avec son abondance. Cette opposition entre valeur d'usage ou d'utilité et valeur d'échange ou marchande fut réduite par MARSHALL, pour qui la demande d'un bien est fonction de son utilité et de sa rareté tandis que son offre est avant tout déterminée par les coûts de production subis par l'entreprise⁶.

2.3. Le concept récent de la valeur

Après les critiques apportées aux classiques et aux néoclassiques, émerge un nouveau courant initié par MARMUSE et GERVAIS pour considérer que il ne suffit plus de mettre sur le marché «des bons produits» mais aussi impliquer les clients pour une maximum satisfaction.

2.3.1. La valeur selon MARMUSE

MARMUSE⁷ a analysé le concept de la valeur d'un point de vue concurrentiel. Selon lui l'idée de valeur prend une dimension qui va au-delà des moyens utilisés pour sa mesure et correspond largement à l'attitude des clients par rapport aux qualités des produits commercialisés par l'entreprise. Elle correspond à ce que les clients sont réellement prêts à

⁶ MARSHALL Alfred, op.cit, p82.

⁷ MARMUSE Christian, éloge de la singularité ou l'essence de la stratégie, In gestion 2000, E,A,G école d'administration et de gestion, management et prospection, p38-39.

payer pour acquérir le produit de l'entreprise. Ceci n'a pas forcément de rapport avec le coût intrinsèque du produit concerné.

2.3.2. La valeur selon Gervais

La valeur, selon GERVAIS⁸ est la somme que les clients sont prêts à payer pour obtenir le produit qui leur est offert. Cette valeur résulte de différentes activités réalisées par les fournisseurs, la firme et les circuits de distribution, que ceux-ci soient intégrés ou non à l'entreprise. Au sein de cet agrégat, PORTER (1986) cherche à identifier les lieux essentiels de création de la valeur, de manière à cerner les modalités permettant d'obtenir un avantage concurrentiel.

3. La construction de la valeur au sein de l'entreprise.

La création de la valeur reconnue par l'ensemble des parties prenantes d'entreprise, n'est pas une tâche aisée ; cependant, CHESBOURG et ROSENBLOOM (2003) ont proposé un processus rationnel pour y parvenir, comme nous l'avons résumé ci-dessous.⁹

3.1. L'élaboration de la valeur

L'idée de ce point est que l'entreprise propose à ses clients une promesse de création d'une utilité par son offre qui se transformera en une valeur d'usage, et à laquelle le client se trouve prêt à consacrer de son côté une valeur d'échange qui permettra à l'entreprise de capter une contrepartie monétaire de la valeur créée¹⁰

Il est difficile d'évaluer cette promesse car même si le prix peut être évalué mais il reste difficile d'estimer à priori la valeur d'usage d'un bien ou d'un service. L'entreprise devrait alors avoir la capacité de convaincre et faire croire aux clients que ses produits ont une valeur d'usage supérieure à celle des produits des concurrents afin de l'orienter vers l'achat de ses produits. Par exemple, une entreprise spécialisée dans les freins en carbone destinés à l'aéronautique vend en réalité une capacité de freinage pour les avions de ligne qu'elle équipe et non pas des freins en tant qu'objet. Ainsi, cette entreprise ne sera pas payée avant que ses freins atteignent un certain degré de performance.

⁸ GERVAIS Michel et HERIEAU Christophe, *Stratégie d'entreprise*, 6^{ème} édition, Economica, 2011, p123.

⁹CHESBOURG in MARION Alain et al, *op.cit*, p90.

¹⁰ MARION Alain et al, *Diagnostic de la performance de l'entreprise*, Dunod, Paris, 2012, p86.

Dans l'élaboration de sa promesse, l'entreprise peut utiliser l'effet d'une démonstration qui va accompagner sa marque, ce qui peut orienter ou rassurer le client dans son choix et sa volonté de consommer un produit respectueux des normes sociales ou environnementales.

Avec sa promesse, l'entreprise ne cherche pas uniquement à répondre aux besoins et spécificités du marché, mais elle cherche aussi à l'éduquer sur les utilités associées à son offre.

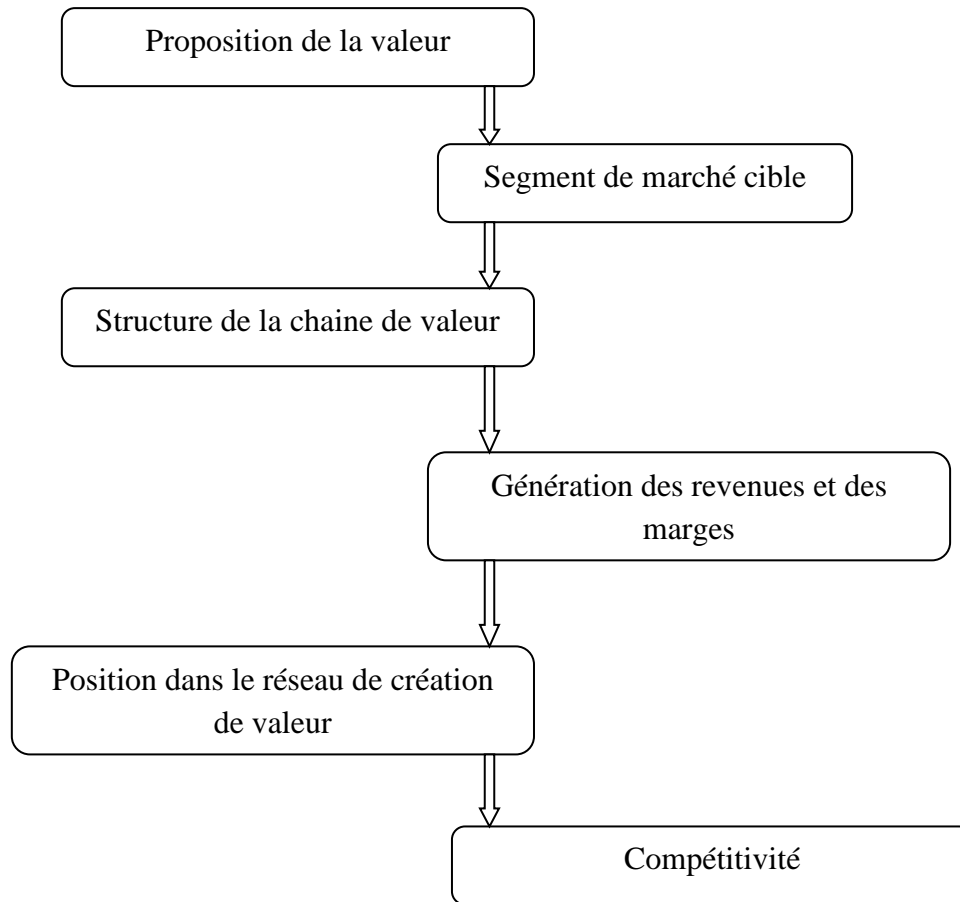
3.2. Conception de la proposition de valeur

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

CHESBROUG et ROSENBLOOM¹¹ ont proposé un processus de création de valeur qui consiste en l'étude de six composantes essentielles qui sont présentées dans la figure suivante :

¹¹CHERSBOURG in MARION Alain et al, op.cit, p90.

Figure 1 : Les composantes essentielles de la création de valeur selon CHESBOURG et ROSENBLOOM



Source : Reconstitué par nos soins

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

Dans un premier lieu, l'entreprise va analyser les besoins et les attentes des clients pour proposer une valeur qui leur convient le mieux, afin que ces derniers ressentent que leurs préoccupations sont prises en charge par l'entreprise.

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

Ainsi, une entreprise de géolocalisation des personnes a proposé d'appliquer sa technologie à la localisation des enfants et qui permettait à leurs parents de visualiser le lieu précis et à tout moment la position de leurs enfants et c'était un échec à cause de question

d'éthique et d'éducation, ce qui a entravé sa commercialisation. Cette société s'est tournée intelligemment vers un autre segment plus sensible à l'utilité de cette valeur qui est celui des personnes vulnérables, atteintes de l'Alzheimer¹².

Une fois qu'elle a ciblé le segment de marché qu'elle va satisfaire, l'entreprise va choisir où elle va se positionner dans la filière et cherche quelles sont les activités qu'elle va intégrer pour construire la valeur via une chaîne d'activité inter-reliées. En d'autres termes, l'entreprise va chercher à repérer le gisement de valeur¹³ c'est-à-dire la zone de la filière dans laquelle les profits sont particulièrement élevés.

Il s'agira après de présenter les flux de revenus et leurs origines, ainsi être capable de trouver des flux de revenus innovants.

Une étude réalisée par ABI Research estime que les revenus issus des applications mobiles dans le monde vont passer de 8,5 milliards de dollars à 46 milliards fin 2016, soit une progression par cinq. Cette croissance des achats des applications est justifiée par la vente des contenus supplémentaires au sein même d'une application. Ce mode de rémunération se développe largement maintenant par exemple dans l'édition de livres numériques¹⁴.

Enfin, la compétitivité correspond au résultat de la plus ou moins plus grande pertinence des avantages stratégiques développés par l'entreprise, et de leur soutenabilité¹⁵. La compétitivité peut s'évaluer par rapport au prix ou peut être hors prix.

Pour être performante, l'entreprise doit pouvoir proposer une offre valorisée par ses clients et ses parties prenantes, ainsi capter une partie de cette valeur de telle sorte qu'elle compense au moins l'ensemble des coûts qu'elle a engagés pour sa proposition.

Pour PORTER, la valeur de l'offre dépend de ce que les clients sont prêts à payer pour l'offre¹⁶. La marge étant déduite par la soustraction des coûts engagés pour réaliser cette offre.

À travers la section suivante, nous montrerons que la valeur peut être créée en dehors de l'entreprise, via des interactions entre les acteurs d'un écosystème qui sont des parties prenantes à la création de valeur.

¹² CECILE AYERBE, Valérie CHANAL, les rapports de Henry CHESBROUGH, volume14,Paris, printemps,2020,P32.

¹³ JOHNSON Gerry, Stratégique, 7^{ème} édition, Pearson Education, 2005, p167.

¹⁴ American Biographical Institute, 2020.

¹⁵ MARION Alain et al, op.cit, p97.

¹⁶ PORTER Michael, L'avantage concurrentiel, édition Dunod, 1986, p54.

4. Le système de valeur

Le système de valeur, c'est un système qui se construit autour d'une entreprise, ainsi il implique la mise en relation de cette entreprise avec son environnement, par le fait de baser la recherche de la compétitivité concurrentielle sur la création de la valeur.

Ce système est donc un flux d'activité très large ou la chaîne de valeur d'une firme s'intègre, dans la chaîne de autres entreprises, les fournisseurs ont des chaîne de valeur qui créent et distribuent des moyens de production, donc ils ne livrent pas uniquement un produit pour l'entreprise mais peuvent aussi influencer sur ses résultats de biens des façons.

En outre, de nombreux produits transitent par la chaîne de valeur des circuits de distribution avant de parvenir au client, ces circuits exercent des activités supplémentaires qui peuvent avoir des effets sur le client et même sur l'activité de l'entreprise.

Enfin, l'entreprise peut réduire les coûts ou améliorer la performance du client par l'influence de sa chaîne de valeur sur celle du client.

Conclusion

On a exploré la notion de valeur en abordant ses définitions et ses différentes conceptions théoriques. Étymologiquement, la valeur provient du mot latin "Valere," signifiant vertu ou qualité, et en économie, elle se rapporte à l'utilité, au travail nécessaire à la production, et à la dynamique de l'offre et de la demande.

La valeur peut également être vue sous un angle financier, où elle désigne des titres négociables tels que les actions ou les obligations. Les théories économiques offrent des perspectives variées sur la valeur : les économistes classiques, tels que SMITH et RICARDO, considéraient que la valeur des biens découle du travail humain et des instruments de production, une idée que MARX a approfondie en soulignant la capture de la plus-value par les propriétaires des moyens de production. À l'inverse, les économistes néoclassiques ont introduit une approche subjective de la valeur, centrée sur l'utilité perçue et la rareté des biens. Des approches plus récentes, telles que celles proposées par MARMUSE et GERVAIS, mettent l'accent sur la perception des clients et leur volonté de payer, plutôt que sur les coûts de production. Dans le cadre de l'entreprise, la création de valeur implique un processus complexe où l'entreprise s'efforce de répondre aux besoins du marché en ciblant des segments spécifiques et en intégrant diverses activités pour maximiser la valeur perçue par les clients.

Enfin, la section a abordé le concept de système de valeur, qui dépasse les frontières de l'entreprise pour inclure les chaînes de valeur des fournisseurs et des distributeurs, influençant ainsi la compétitivité et la performance globale de l'entreprise.

Section 2 : Les éléments fondamentaux de la chaîne de valeur

La chaîne de valeur joue un rôle très important qui permet de positionner l'ensemble des activités de cette entreprise.

1. Définition de la chaîne de valeur

La chaîne de valeur peut se définir comme l'étude précise des activités de l'entreprise afin de mettre en évidence ses activités clés, c'est-à-dire celles qui ont un impact réel en termes de coût ou de qualité et qui lui donneront un avantage concurrentiel. Cette distinction permet de savoir où se placer et travailler son positionnement pour développer de la valeur ajoutée de l'entreprise, valeur nécessaire pour pérenniser l'entreprise.

2. La chaîne de valeur interne

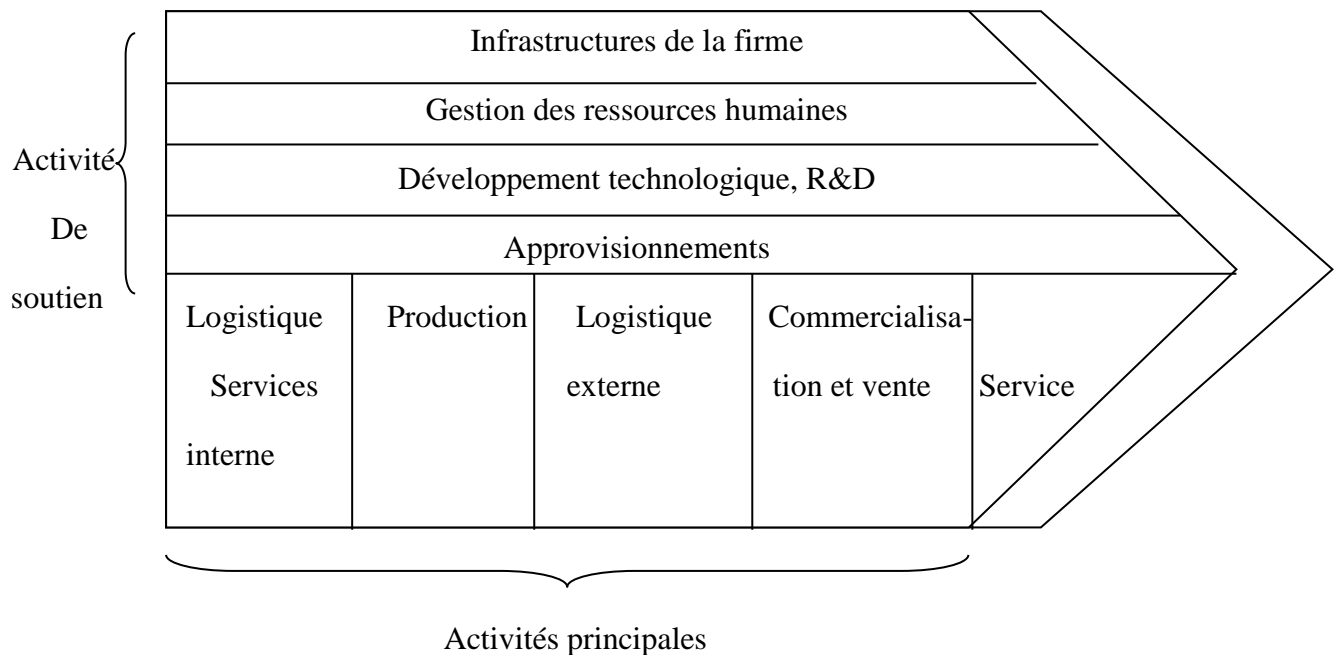
Selon PORTER en (1986) dans son ouvrage « Avantage concurrentiel », La chaîne de valeur interne est celle existante à l'intérieur de la firme. Elle regroupe toutes les activités qu'accomplit l'entreprise dans le but de réaliser une offre, présentant une valeur marchande, afin de lui permettre de se rentabiliser¹⁷

Il la définit comme étant un ensemble d'activités destinées à concevoir, fabriquer, commercialiser, distribuer et soutenir son produit en vue de créer de la valeur pour le client et de la marge pour les actionnaires¹⁸, Ces activités sont représentées le long d'une chaîne de valeur comme la montre la figure ci-dessous :

¹⁷ GARIBALDI Gérard, Analyse stratégique, édition d'organisation, 3^{ème} édition, 2008, p325.

¹⁸ ¹⁹ PORTER Michael, op.cit, P52.

Figure 2 : La chaîne de valeur type selon Michael Porter



Source : PORTER, L'avantage concurrentiel, Dunod, 1999, P53.

Pour PORTER (2011), la chaîne de valeur d'une entreprise est l'ensemble des activités qui produisent une valeur perçue comme telle par les clients de celle-ci.

2.1. Les activités de la chaîne de valeur

Les activités créatrices de valeur elles se divisent en deux grandes catégories¹⁹: les activités principales et les activités de soutien.

2.1.1. Les activités principales²⁰

Les cinq activités principales sont les suivantes :

- **La logistique interne** : activité associée à la réception, manutention au stockage et à l'affectation des matières premières et des composants du produit.
- **La production** : activité associée à la transformation des moyens de production en produits finis y compris l'élaboration de la planification des flux de production.
- **Logistique externe** : activité associée à la collecte au stockage et à la distribution physique des produits aux clients stockage transport.

¹⁹ Ibid, P56-57.

²⁰ Ibid, P56.

- **Commercialisation et vente** : activité associée à la fourniture des moyens par lesquelles les clients peuvent acheter le produit et sont incités à le faire sélection des circuits de distribution fixation des prix activité de promotion gestion de la force de vente.
- **Services** : activité associée à la fourniture des services visant à accroître ou à maintenir la valeur du produit, comprend les missions d'installation, de réparation, de formation, de fourniture de pièce de rechange.

2.1.2. Les activités de soutien²¹

Elles viennent à l'appui des activités principales et améliorent l'efficacité ou l'efficacité de ces dernières en assurant :

- **Approvisionnement**: ce sont toutes les activités qui permettent d'acheter des moyens de production (matières premières, marchandises, fournitures, services...) au meilleur rapport qualité-prix.
- **Développement technologique R&D** : cela renvoie à tout ce qui est lié à l'innovation, la réduction des coûts, et la protection des technologies (systèmes d'information, gestion de connaissances, recherche et développement, gestion de la relation client, etc).
- **Gestion des ressources humaines** : ce sont toutes les activités liées au recrutement, la paie, la formation, la gestion de carrière, le développement personnel...
- **Infrastructure de l'entreprise**: comporte les activités administratives indispensables au bon fonctionnement de l'ensemble, ces activités englobent la direction générale, la finance, la comptabilité, le juridique, les relations extérieures, et la gestion de la qualité

La façon dont l'entreprise maîtrise chaque activité détermine :

- Le niveau du coût au stade de production et vente ;
- La contribution à la satisfaction des besoins des clients et, par conséquent la différenciation par rapport à ses concurrents ;

²¹ Ibid, p58.

- La marge globale obtenue (différence entre la valeur totale payée par les clients et l'ensemble des coûts associés à la fabrication et à la vente du produit).
- Les principales sources d'avantages concurrentiels apparaissent en comparant la chaîne de valeur de l'entreprise avec les chaînes de valeur des concurrents, lorsque cela est possible

3. La chaîne de valeur externe

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

3.1. Contenu de la chaîne de valeur externe²²

Cette chaîne de valeur externe doit être construite pour prendre en compte les autres acteurs de l'environnement qui ont une influence clé sur la chaîne interne. Ces acteurs clés sont ceux qui ont une influence réelle et décisive dans la construction de l'avantage concurrentiel. Ce sont en règle générale :

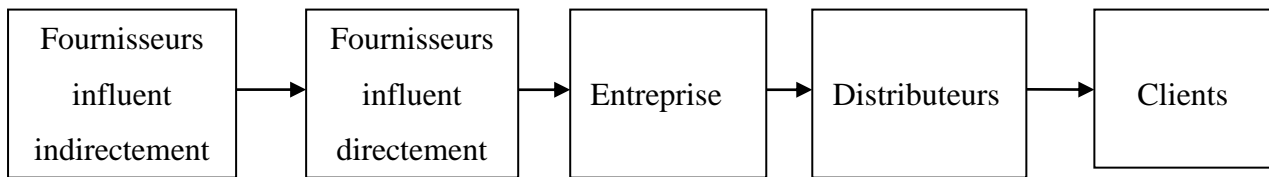
- Des fournisseurs importants ;
- Des canaux de distribution ;
- Des segments du marché.

Puisqu'il s'agit de prendre en compte les acteurs participant, d'une façon ou d'une autre, à la construction de l'avantage concurrentiel, c'est très souvent au niveau du sommet stratégique qu'il faudra se situer pour construire cette nouvelle chaîne, ce qui rend le travail plus compliqué.

En fait, la chaîne de valeur externe permet de mettre en évidence les liens existants, en termes d'activités, entre les acteurs de la filière :

²² GABRIALDI Gerard, op.cit, p333.

Figure 3 : La chaîne de valeur externe



Source : GARIBALDI, Analyse stratégique, édition d'organisation, 2008, p325.

Cette figure illustre les différents acteurs qui interviennent dans la filière et les liens de coordination qui forment le système de valeur, nous remarquons ainsi que chaque acteur occupe une place bien déterminée dans la filière et exerce de manière directe ou indirecte une influence sur l'autre.²³

3.2. L'utilité de la chaîne de valeur externe

L'examen de ce processus donne la possibilité à l'entreprise :

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

Ce qui oriente l'entreprise à penser en termes :

- De logistique à flux tendus ;

²³ DJEMAA Aziz, IRATNI Toufik, L'analyse de la chaîne de valeur et la création de l'avantage concurrentiel : cas de la laiterie Draa Ben Khedda « Tassili », Mémoire de master Management Stratégique des Entreprises, UMMTO, 2016.

- De production en « juste à temps »;
- De DPP (Direct Product Profitability) ;
- De réorganisation de processus fabrication ;
- D'amélioration et de renouvellement des actifs et des procédés.

4. Les liaisons de la chaîne de valeur

Pour qu'une entreprise améliore sa performance globale et accroît son avantage concurrentiel, elle doit progresser non seulement sur chacune de ses activités mais aussi sur les liaisons entre ses activités et les chaînes de valeur des entreprises avec lesquelles elle collabore.

4.1. Les liaisons internes au sein de la chaîne de la valeur

L'avantage concurrentiel provient autant des liaisons entre les activités créatrices de valeur que des activités elles-mêmes, ces activités sont connectées entre elles au sein de la chaîne. Pour cela la façon dont s'exerce une activité créatrice de valeur peut avoir un impact sur le coût ou la performance d'une autre.

Les liaisons peuvent conduire à un avantage concurrentiel de deux façons: par optimisation ou par coordination. Elles sont nombreuses et certaines se retrouvent dans beaucoup d'entreprises, les plus évidentes sont celles qui unissent les activités de soutien aux activités principales. La conception du produit a le plus souvent des effets sur son coût de fabrication, tandis que les pratiques d'approvisionnement influent souvent sur la qualité des moyens de production achetés et donc sur les coûts de production, les coûts d'inspection et la qualité du produit.

Des liaisons plus subtiles unissent les activités principales entre elles. Par exemple, une inspection plus poussée des pièces entrantes peut réduire les coûts associés à la garantie de la qualité qui interviennent plus loin dans le processus de production.

Les liaisons entre activités créatrices de valeur se produisent pour de raisons qui ont:

- ✓ La même fonction peut être accomplie de différentes façons
- ✓ Des efforts plus importants dans les activités indirectes améliorent le coût ou la réalisation d'activités directes ;
- ✓ Les fonctions visant à garantir la qualité peuvent être accomplies de différentes façons.

4.2. Les liaisons externes (verticales)²⁴

Il n'existe pas seulement des liaisons au sein de la chaîne de valeur d'une firme, mais aussi entre la chaîne de la firme et les chaînes des fournisseurs et des circuits de distribution. Ces liaisons, que PORTER appelle liaisons verticales, sont semblables aux liaisons internes : la façon dont sont exercées les activités des fournisseurs ou des circuits de distribution a une influence sur le coût ou la performance des activités de la firme et inversement.

Les fournisseurs produisent un bien ou un service qui sert de moyen de production dans la chaîne de valeur de la firme et leur influence s'étend bien au-delà. Les caractéristiques du produit d'un fournisseur et ses autres points de contact avec la chaîne de valeur de la firme ont des effets importants sur le coût et la différenciation de l'entreprise.

Comme, dans le cas des liaisons qui interviennent au sein de l'entreprise, l'exploitation des liaisons verticales nécessite des informations et les systèmes d'information moderne créent de nombreuses possibilités nouvelles.

²⁴ AMMARI Louiza, Optimisation de la chaîne de valeur à travers la gestion active de l'information, Etude comparative, Mémoire de Master Management Stratégique, UMMTO, 2020-2021. Consulté le 15/05/2024.

Conclusion

La chaîne de valeur est définie comme une analyse précise des activités de l'entreprise et met en lumière les activités clés qui influencent les coûts et la qualité, permettant ainsi à l'entreprise de développer un avantage concurrentiel.

La chaîne de valeur interne, conceptualisée par Michael PORTER, englobe l'ensemble des activités internes nécessaires à la création de valeur pour le client, incluant la logistique, la production, la commercialisation, et les services après-vente. PORTER distingue deux grandes catégories d'activités : les activités principales, qui concernent directement la production et la vente, et les activités de soutien, qui appuient et améliorent l'efficacité des premières. La maîtrise de chaque activité détermine non seulement le coût et la satisfaction des clients, mais aussi la marge globale de l'entreprise, permettant de comparer son efficacité avec celle de ses concurrents.

Quant à la chaîne de valeur externe, elle met en relation l'entreprise avec des acteurs extérieurs influents, tels que les fournisseurs, les distributeurs, et les segments de marché, participant ainsi à la construction de l'avantage concurrentiel. Cette chaîne externe permet à l'entreprise d'optimiser ses coûts et de repenser la répartition des tâches pour renforcer sa compétitivité.

Enfin, les liaisons entre les activités internes et externes de la chaîne de valeur sont essentielles pour améliorer la performance globale. Ces liaisons, qu'elles soient internes ou externes (avec les fournisseurs et distributeurs), peuvent générer un avantage concurrentiel par leur optimisation et coordination, soulignant l'importance des systèmes d'information pour exploiter ces connexions de manière efficace.

Section 3 : L'impact de la chaîne de valeur sur l'avantage concurrentiel

Il est indispensable pour que toute entreprise obtienne une avance sur la concurrence, gagner des parts de marché et s'y implanter durablement de bien analyser le champ concurrentiel et le coût relié à sa chaîne de valeur.

1. Chaîne de valeur et le champ concurrentiel ²⁵

Le champ concurrentiel peut avoir des effets puissants sur l'avantage concurrentiel parce qu'il modèle la configuration et les mécanismes économiques de la chaîne de valeur.

Le champ concurrentiel large peut permettre à une entreprise d'exploiter les avantages liés au fait qu'elle exerce plus d'activités internes, il peut aussi permettre à l'entreprise d'exploiter les interconnexions entre les chaînes de valeurs qui desservent différents segments, région géographique ou secteurs connexes.

Un champ concurrentiel étroit permet quant à lui de tailler la chaîne sur mesure pour desservir un segment cible, une région géographique ou un secteur particulier à coûts réduits ou de façon originale.

Le champ concurrentiel à quatre dimensions susceptibles d'influer sur la chaîne de valeur

❖ L'étendue du segment

Des différences dans les besoins ou dans les chaînes de valeur nécessaires pour servir des segments du marché ouvrent la voie à une stratégie de concentration. Comme, la chaîne de valeur nécessaire pour servir l'informaticien qui dispose de prestations de service sur place, diffère de celle qu'exigent les services aux petites entreprises. Ces dernières ont besoin d'une assistance importante, de matériel moins sophistiqué et de logiciels conviviaux.

Mais, tout comme les différences entre segments peuvent favoriser un champ concurrentiel étroit, les interconnexions entre les chaînes de valeur qui desservent différents segments favorisent un champ concurrentiel large. Ainsi, la chaîne de valeur de General Motors liée à la production de petites voitures diffère de celle nécessaire à la production de grandes voitures, mais nombre des activités créatrices de valeur qui les composent sont communes. Il en résulte une tension entre le désir de tailler la chaîne de valeur sur mesure au

²⁵ www.12manage.com. Consulté le 20/05/2024.

profit d'un segment particulier et la volonté d'en établir une seule commune aux différents segments. Cette tension est fondamentale, lorsqu'on aborde la segmentation d'un secteur ou le choix de stratégies de concentration.

❖ **Le degré d'intégration**

Le degré d'intégration verticale mesure le partage des activités entre l'entreprise, ses fournisseurs, ses circuits de distribution et ses clients. Une entreprise peut acheter des composants plutôt que de les fabriquer elle-même ou passer un contrat de sous-traitance plutôt que d'entretenir sa propre organisation de service. De même, les circuits de distribution peuvent assurer de nombreuses fonctions à la place de la firme. Celle-ci peut aussi partager des activités avec ses clients. L'une des manières par lesquelles une firme peut se différencier consiste à prendre en charge elle-même un plus grand nombre des activités exercées par le client. Dans les cas extrêmes, l'entreprise s'engage totalement dans le secteur du client.

Quand on examine la question de l'intégration sous l'angle de la chaîne de valeur, il devient clair que les possibilités d'intégration sont souvent plus fortes qu'on les croit. On a tendance à considérer l'intégration verticale sous l'angle des produits physiques ou des relations avec le fournisseur que sous l'angle des activités, mais elle embrasse les deux aspects. Comme , une entreprise peut se reposer sur les capacités d'assistance techniques ou de prestations de service du fournisseur ou elle peut réaliser ces activités elle-même. Les mêmes principes s'appliquent à l'intégration avec les circuits de distribution et les clients.

Il existe donc de nombreuses options dans le partage des activités créatrices de valeur.

Le fait de savoir si l'intégration (ou la dé-intégration) diminue les coûts ou renforce la différenciation dépend de la firme et de l'activité en cause. La chaîne de valeur permet à une firme d'identifier plus clairement les avantages potentiels de l'intégration en mettant à jour le rôle des liaisons verticales.

❖ **L'étendue géographique**

L'étendue géographique du champ concurrentiel permettant à une entreprise de mettre en commun ou de coordonner les activités créatrices de valeur servant desservir des régions géographiques différentes. Canon, par exemple, met au point et fabrique des photocopieurs essentiellement au Japon, mais les vend et assure le service après-vente de façon séparée dans

de nombreux pays. Canon obtient un avantage par les coûts en concentrant le développement technologique et la fabrication dans un seul pays.

Les interconnexions géographiques peuvent renforcer l'avantage concurrentiel, si la mise en commun ou la coordination des activités créatrices de valeur diminuent les coûts ou améliorent la différenciation. Mais il se peut que des coûts de coordination et des différences entre régions ou pays réduisent l'avantage concurrentiel d'une mise en commun.

❖ **L'étendue sectorielle²⁶**

Les interconnexions possibles entre les chaînes de valeur qui servent à lutter dans des secteurs connexes sont très nombreuses. Elles peuvent concerner n'importe quelle activité créatrice de valeur, qu'il s'agisse d'une activité principale comme une organisation commune de prestation de services ou d'une activité de soutien comme un développement commun de la technologie ou un approvisionnement commun de moyens de production.

Les interconnexions entre unités d'une même firme ont de fortes ressemblances conceptuelles avec les interconnexions géographiques entre les chaînes de valeur.

Les interconnexions entre unités d'une firme peuvent avoir des effets puissants sur l'avantage concurrentiel en diminuant les coûts ou en renforçant la différenciation. Un système logistique commun peut permettre à une firme de bénéficier d'économies d'échelle, tandis qu'une force de vente commune, offrant des produits voisins, peut améliorer l'efficacité des vendeurs et renforcer par là-même la différenciation. Mais toutes les interconnexions n'aboutissent pas à un avantage concurrentiel. La mise en commun d'activités entraîne toujours des coûts qu'il faut comparer aux avantages, parce qu'il se peut que les besoins des différentes unités de la firme ne soient pas identiques face à une même activité créatrice de valeur.

La chaîne de valeur et analyse des coûts :

Analyse de la chaîne de valeur permet de créer un avantage de coût basé sur la chaîne de valeur :

- En réduisant les couts de différentes activités de la chaine de valeur ou
- En modifiant la chaine de valeur

²⁶ Michael PORTER, op.cit, P 77.

Notez qu'un avantage de coût peut être créé en réduisant des coûts des activités principales mais également en réduisant les coûts des activités de soutien. Récemment il y a beaucoup d'entreprise qui ont réalisé un avantage de coût par l'utilisation intelligente des technologies de l'information. Une fois que la chaîne de valeur a été définie, une analyse de coût peut être réalisée en affectant le coût aux activités de la chaîne de valeur. PORTER a identifié 10 facteurs de coût liés aux activités de la chaîne de valeur :

- Economie d'échelle
- Apprentissage
- Utilisation de capacité
- Articulation (lien) parmi des activités
- Corrélation (relation) parmi des unités d'affaire
- Degrés d'intégration verticale
- Synchronisation d'entre du marché
- Zone géographique
- Secteur institutionnels (réglementation, activités des syndicats, impôt, etc.)

Une société développe un avantage de coût en maintenant sous contrôle ces facteurs mieux que ses concurrents. Un avantage de coût peut également être poursuivi par « reconfiguring » la chaîne de valeur. La « reconfiguring » signifie le changement structurel : comme un nouveau procédé de production, de nouveaux canaux de distribution, ou une nouvelle approche différente des ventes.

2. Les avantages de l'analyse de la chaîne de valeur

La chaîne de valeur apporte beaucoup d'avantages, mais toute de même, elle est limitée dont il existe plusieurs et parmi les :

- Analyse des différentes activités : l'entreprise peut identifier les activités dans lesquelles elle excelle par rapport à ses concurrents, ce qui lui permet de développer et maintenir un avantage concurrentiel durable.
- La contribution de chaque activité à la création de la valeur pour le client, et à la réalisation des objectifs de l'entreprise.
- Analyse et évaluation de la configuration et de l'organisation du processus de création de la valeur au sein de l'entreprise et dans ses relations avec ses

partenaires.

- Identification des fonctions, ressources ou compétence à l'origine d'un avantage concurrentiel actuel ou potentiel

3. Les limites de l'analyse de la chaîne de valeur

L'analyse de la chaîne de valeur s'appuie sur un ensemble d'atouts qui rend son étude utile pour l'entreprise, cependant, cette analyse présente des limites qui se suit ;

- Convient pour des entreprises industrielles, mais pas pour des entreprises de services.
- Certain couts associes aux activités peuvent être caches ou difficiles à quantifier, ce qui peut entrainer des inefficacités si elles ne sont pas prises en compte dans l'analyse.
- Le prix de marché dépend certes de la valeur-utilité que les clients attribuent au produit,mais il dépend aussi des caractéristique des l'offre
- La valeur-utilité na pas forcement de lien évidant avec des couts. Elle peut être liée aux compétences et au savoir-faire ou a une image globale que l'on veut donner à un produit

Conclusion

L'impact de la chaîne de valeur sur l'avantage concurrentiel se manifeste à travers son interaction avec le champ concurrentiel de l'entreprise. Le champ concurrentiel, qui détermine les forces en présence sur un marché donné, influence la configuration et les mécanismes économiques de la chaîne de valeur.

Un champ concurrentiel large permet à une entreprise de bénéficier des avantages liés à une intégration extensive des activités internes et des interconnexions entre différentes chaînes de valeur desservant divers segments de marché, régions géographiques ou secteurs connexes. Cela permet à l'entreprise d'exploiter les synergies et de réduire les coûts tout en offrant une offre plus cohérente et compétitive.

En revanche, un champ concurrentiel plus étroit favorise la personnalisation de la chaîne de valeur pour mieux répondre aux besoins spécifiques d'un segment ou d'une région, ce qui peut se traduire par des coûts réduits ou une différenciation plus marquée. Les dimensions du champ concurrentiel qui influencent la chaîne de valeur incluent l'étendue du segment, le degré d'intégration verticale, l'étendue géographique et l'étendue sectorielle.

Chacune de ces dimensions offre des opportunités pour optimiser la chaîne de valeur, que ce soit en intégrant davantage d'activités internes, en exploitant des économies d'échelle ou en développant des stratégies de différenciation qui répondent de manière plus précise aux exigences du marché.

Conclusion

L'analyse de la chaîne de valeur est une démarche qui permet de mettre en valeur chaque activité de l'entreprise, et permet de faire des réajustements nécessaires en fonction des ses résultats.

Cette démarche est un outil d'optimisation et d'analyse de la valeur dégagée en fonction des coûts engagés par l'entreprise, ou PORTER a proposé dans sa théorie d'identifier les sources de différenciation compétitive d'une entreprise en la décomposant en activités de base économiquement significatives. PORTER distingue neuf catégories génériques d'activités. Les activités de l'entreprise doivent être analysées de manière à parvenir à un modèle de base d'une homogénéité satisfaisante.

La chaîne de valeur est une notion très intéressante puisque son analyse va permettre à une entreprise non-leader de s'implanter sur le marché et aux entreprises leaders de garder leur leadership et leur supériorité ; En d'autre terme, l'analyse de la chaîne de valeur est un outil d'aide à la décision

L'objectif consiste à identifier l'avantage concurrentiel dont dispose l'entreprise pour l'aider à se différencier de ses concurrents déjà en place et à performer sur son marché et en final à repérer les activités qui n'apportent aucune valeur, voire celles qui en détruisent aux yeux des clients.

Chapitre 2

Identification de l'avantage concurrentiel

Introduction

Dans un environnement en perpétuelle mutation, aucune entreprise n'arrive à maintenir durablement sa position sur le marché car les principes de l'avantage concurrentiel ne cessent d'évoluer.

L'avantage concurrentiel n'est pas une recette standard. En effet, si une entreprise possédait de manière exclusive la recette du succès, elle dominerait tous ses concurrents et finirait par les éliminer, s'octroyant ainsi un monopole inattaquable. Si cette recette du succès était suffisamment générale pour être efficace dans tous les secteurs d'activité, l'entreprise qui en posséderait le secret l'appliquerait progressivement à tous les domaines. Nous pouvons définir un avantage concurrentiel comme étant un facteur clés de succès dont l'entreprise dispose pour devancer ses concurrents, ils peuvent être de différentes natures.

L'analyse de la chaîne de valeur permet d'étudier avec précision la manière dont l'entreprise peut construire ou renforcer son avantage concurrentiel. Elle consiste à décomposer l'entreprise en activités stratégiquement importantes pour comprendre leur impact sur les coûts et la différenciation.

Dans ce présent chapitre nous allons expliquer, dans la première section, le concept de l'avantage concurrentiel, son utilité ainsi que ses typologies et les différentes approches traitées ensuite nous allons voir comment développer et construire l'avantage concurrentiel dans la deuxième section, pour enfin terminer avec la troisième section où nous détaillerons les implications de l'avantage concurrentiel.

Section 1 : Présentation de l'avantage concurrentiel

Un avantage concurrentiel est un avantage temporaire qu'a l'entreprise sur ses concurrents. Il procure à l'entreprise qui le détient une position plus ou moins confortable sur son marché. Cela signifie qu'elle est en tête dans la compétition qu'elle mène contre les autres entreprises rivales.

Dans cette section nous développons le concept de l'avantage concurrentiel, son utilité, ses types puis nous comparons les différentes approches qui l'ont traité et leurs différentes contributions à son enrichissement.

1. Définition de l'avantage concurrentiel

Selon PORTER (1986) l'avantage concurrentiel est la valeur qu'une entreprise peut créer pour ses clients en sus des coûts supportés par l'entreprise pour la créer. C'est tout ce qui permet à la firme d'effectuer une performance plus grande à celle des concurrents comme l'avantage de, coût, si l'entreprise offre le même produit que ses concurrents avec des coûts plus bas ça va lui permettre de le vendre à moindre prix que ses concurrents ou comme l'avantage de différenciation dont l'entreprise qui offre le même produit que ses concurrents mais avec des caractéristiques supplémentaires ce qui attire les clients.²⁷

L'avantage concurrentiel doit être défendable face aux menaces des concurrents et facilement reconnaissables. Il permet de proposer une offre spécifique qui aide à attirer plus de clients et accroître la part de marché d'une entreprise pour s'adapter aux forces concurrentielles par l'amélioration de l'innovation. Il permet également de répondre à un besoin du consommateur, avoir un positionnement clair, proposer une offre globale pour être dominante sur le marché.

Afin d'identifier son avantage concurrentiel, l'entreprise doit examiner ses fonctions et leur interaction et le met sous forme de plans d'action propres aux produits. L'entreprise qui détient un avantage concurrentiel est celle qui est en tête de la compétition entre les concurrents. Il s'agit d'identifier les différents types de l'avantage concurrentiel :

- ✚ **Les avantages liés au produit** : créer un besoin nouveau qui répond aux besoins des consommateurs qui changent rapidement et de bien maîtriser le cycle de vie du produit.

²⁷ Michael PORTER, op.cit,1999, P13.

L'entreprise dépend également de l'offre de produits les plus rentables qui permettent de financer l'introduction des nouveaux produits.

- ✚ **Les avantages liés au marché** : c'est d'avoir tiré un avantage de positionnement sur le marché, l'entreprise doit maîtriser les coûts et d'offrir un produit de qualité à un prix acceptable. Elle peut évoluer sur un marché porteur.
- ✚ **Les avantages liés à la technologie** : l'entreprise qui maîtrise les nouvelles technologies profite d'un avantage concurrentiel ce qui lui permet de proposer des nouveaux produits et fidéliser la clientèle²⁸.

2. La compétitivité et l'avantage concurrentiel

Une entreprise est désormais compétitive que si elle dispose d'un ou plusieurs avantages qui permettent à l'entreprise d'être en avance sur ses concurrents. La compétitivité semble être conditionnée par une multitude de facteurs ou déterminants aussi bien nationaux qu'internationaux²⁹. Au niveau national, nous trouvons différents facteurs qui peuvent influencer la compétitivité d'une entreprise comme la technologie et la productivité, par rapport au niveau international on trouve la condition du marché mondial par exemple ou taux de change.

Elle change en réponse aux changements des conditions du marché et elle impose aux entreprises d'être rentable dans leurs activités productives, l'une des sources importantes qui favorise la rentabilité dans l'entreprise est d'acquérir un avantage concurrentiel.

Cela signifie que la compétitivité est le fruit de l'avantage concurrentiel, les deux notions sont associées car ce dernier est considéré comme étant la source de la compétitivité. Être compétitif pour une entreprise c'est la capacité d'être capable de produire des biens et des services à un coût moins que ses concurrents et de différencier ses produits afin de se démarquer des autres produits, de réaliser des profits et d'empêcher les clients de faire la comparaison avec d'autres produits. Si l'entreprise peut générer ces avantages, elle sera capable de détenir une position dominante sur le marché. La compétitivité d'une entreprise se mesure par la part du marché et d'autres indicateurs qui varient selon l'approche retenue.

²⁸ SADKI.k, MERIDJA.M, Le rôle de l'innovation dans l'avantage concurrentiel, Mémoire de master en Sciences Economiques, Université de Bejaïa, 2017, P31.Consulté le: 20/04/2024.

²⁹ LACHALLIL, La compétitivité: concept, définition et application, in revue le future des échanges agroalimentaires dans le bassin méditerranéen : enjeux de la mondialisation et les défis de la compétitivité, CIHEAM , n 57 ,2001,P29.Consulté le:20/04/2024.

2.1. La compétitivité industrielle

La compétitivité se trouve au cœur de l'industrie notamment dans les pays en voie de développement qui doivent mettre en place des stratégies d'innovation performante afin de pouvoir faciliter le transfert de technologies et de l'apprentissage en provenance des pays développés, l'objectif des PVD était le développement via l'industrialisation pour rattraper leur retard et de développer le secteur industriel qui permet aux entreprises d'acquérir un avantage concurrentiel.

Pour que les entreprises soient compétitives, elles doivent adopter une stratégie d'innovation ce qui nécessite davantage d'actions au niveau des besoins en matière de capacité d'innovation, croissance des dépenses en R&D et de nombre de brevets, amélioration des compétences, développement des institutions de recherches scientifiques et renforcement d'une meilleure collaboration en matière de R&D entre l'industrie et l'université. Ces stratégies sont en cours d'application dans les PVD afin de promouvoir la compétitivité industrielle³⁰.

3. Les approches de l'avantage concurrentiel

Plusieurs courants de pensée se sont succédés, essayant chacun de son côté de fournir une explication au fait que certaines entreprises réussissent mieux que d'autres dans un même secteur et dans un même environnement, s'appuyant pour cela, sur la notion de l'avantage concurrentiel :

3.1. L'approche de l'économie industrielle³¹

Dans les années (1980), PORTER, a réussi à mettre en place une approche visant l'élaboration d'une stratégie d'entreprise centrée sur l'analyse sectorielle , et qui consiste à examiner cinq éléments déterminants de la concurrence, à savoir : L'intensité concurrentielles entre les concurrents directs, le pouvoir de négociation des clients, le pouvoir de négociation des fournisseurs, la menace des produits et services de substitution et enfin la menace des nouveaux entrants.

A l'issue de cette analyse de l'environnement externe et en sus d'une analyse interne basée sur la chaîne de valeur, l'entreprise définit les facteurs clés de succès qui lui

³⁰ SADKI.K, MERIDJA.M, op.cit.P 31-31.

³¹ OTMANI Habib « exploitation des capacités dynamiques pour un avantage concurrentiel durable », édition les cahiers de MECAS, décembre 2020, p96.consulté le 27/05/2024.

permettraient de détenir un avantage concurrentiel pérenne en ayant le choix entre trois stratégies génériques : Domination par les coûts, Différenciation et Focalisation.

Malgré ce travail remarquable réalisé par PORTER, il n'a pas été épargné des critiques qui commencèrent à apparaître dès le début des années (1990) et qui se résume dans les points suivants :

- ✚ La première critique concerne la nature statique de l'analyse sectorielle préconisée par PORTER, qui n'est utile que dans un environnement plus ou moins stable et prévisible ;
- ✚ Une autre critique, vient cette fois-ci des partisans de l'approche basée sur les ressources (RBV) qui reprochent à PORTER le fait de négliger les ressources indispensables à la mise en œuvre de la stratégie élaborée par l'entreprise, chose qui pourrait remettre en cause l'implémentation effective de la stratégie à défaut de ressources.

3.2. L'approche des ressources (RBV)³²

Selon cette approche, Resource Based view (RBV), les avantages concurrentiels des entreprises proviennent des forces internes, et ces avantages concurrentiels sont plus durables que ceux liés à la position sur le marché. Ces forces internes sont les ressources détenues par l'entreprise qui doivent être selon BARNAY (1991) : de valeur, rares, inimitables et non substituables et enfin organisables. L'avantage concurrentiel résulte aussi de deux facteurs essentiels : Posséder une ressource spécifique ou bien posséder des capacités singulières pour exploiter une ressource même ordinaire. Pour les ressources, elles peuvent être de nature : Financière, humaine, physique, organisationnelle, technologique ou réputationnelle.

Au cours des années 1960, PENROSE (1959) et plus tard RUBIN (1973) ont été parmi les premiers académiciens à conceptualiser les organisations comme étant un « regroupement de ressources ».

A partir des travaux de ces deux auteurs, WERNERFELT (1984) a avancé que les organisations peuvent réaliser des profits conséquents en identifiant et en acquérant les ressources qui sont critiques au développement des produits en demande.

³² ZERRAR. Lila, ZOULIM. Tahar « ressources, compétences et avantage concurrentiel dans le secteur bancaire », mémoire master en monnaie, finance, banque, UMMTO, 2014-2015, page 19, 20. consulté 27/05/2024.

L'article de BARNEY (1991) intitulé « Firm resources and sustained competitive advantages », est unanimement considéré comme la première formalisation de la littérature en ressources en un cadre théorique. Il base son articulation de la RBV sur deux hypothèses fondamentales : les ressources sont distribuées de manière hétérogène entre les organisations tout en étant imparfaitement mobile. Ces deux hypothèses sous entendent que des différences entre les ressources des organisations peuvent à la fois exister, ce qui permet, par conséquent, le développement d'un avantage concurrentiel lié à ces ressources en particulier.

Il y a au cœur de la RBV, l'idée que chaque ressource peut être appréciée isolément. Chaque concurrent est en mesure de l'exploiter de la même façon, une ressource donnée revêt la même valeur pour tous les concurrents. C'est, donc, l'imperfection des marchés de ressources qui explique l'hétérogénéité des entreprises et l'existence d'un avantage concurrentiel soutenable.

3.3. L'approche basée sur les capacités dynamiques (DCV) ³³

Les capacités dynamiques(DCV) trouvent leurs fondements à la fois dans les théories évolutionnistes des routines et l'approche des ressources de la RBV. Elles visent à doter les entreprises par des capacités et aptitudes majeures, leurs permettant de faire face aux changements brusques et imprévisibles de l'environnement à même de mettre en péril leurs avantages concurrentiels qui ne sont que temporaires dans un tel contexte. Donc, afin de perpétuer un avantage concurrentiel et le rendre durable, l'entreprise doit absolument maîtriser les trois capacités dynamiques préconisées par TEECE (2007,2009), qui sont appréhender "sense", saisir "seize" les opportunités et menaces pour maintenir la compétitivité de l'entreprise par le renforcement et la protection et "transforming" veut dire : reconfiguration, renouvellement si nécessaire des actifs tangibles et intangibles de l'entreprise. Pour renouveler ses compétences l'entreprise doit savoir à la fois

- En apprendre de nouvelles et abandonner d'anciennes ;
- Imiter ses concurrents et innover ;
- Choisir les moments des renouvellements successifs ;
- Promouvoir un climat interne favorable au changement permanent des trois composants de la stratégie : ressources et compétences, produits et services et frontières de l'entreprise.

³³ ZERRAR. Lila, ZOULIM. Tahar, op.cit,2014-2015, P 19, 20.consulté le 27/05/2024.

3.4. Comparaison entre ces trois approches fondamentales³⁴

Le modèle de PORTER est considéré comme étant statique et valable que dans un environnement transparent et prévisible, alors que la DCV opte, notamment, pour le dynamisme de l'environnement et de l'entreprise ; Le modèle de l'économie industrielle considère le marché en situation de concurrence pure et parfaite alors que la RBV considère que la concurrence est imparfaite et la mobilité sur le marché n'est pas toujours évidente, ajouté à cela que PORTER (1986) réfute toute ingérence de l'Etat alors que les autres approches (RDV et BRV) leur dérange moins le rôle de l'Etat ;

Comme la RBV, la DCV estime que l'essence de la stratégie réside dans la création de richesses grâce à un meilleur usage des ressources plutôt que dans l'exercice d'un pouvoir de marché exercé à l'encontre des autres acteurs. Cependant la DCV insiste plus que le courant RBV sur le développement des capacités :

- ✓ Acquisition d'aptitudes ;
- ✓ Apprentissage ;
- ✓ Accumulation d'actifs organisationnels ou immatériels.

D'une manière générale, la DCV se focalise sur la régénération d'un avantage concurrentiel dans des régimes de changements rapides.

A l'heure actuelle, la concurrence tend à s'accroître de jour en jour, une entreprise aujourd'hui leader sur son marché, peut se voir évincée demain. Avec le phénomène de mondialisation qui s'accélère, la rapidité des échanges et la réduction du cycle de vie des produits. Les entreprises se voient, de plus en plus, contraintes à mettre en place des stratégies efficaces afin de rechercher à acquérir un avantage concurrentiel significatif, durable et défendable, leur permettant de faire face à diverses mutations économiques.

³⁴ OTMANI Habib, op.cit,2020, P 96-99, consulté le 27/05/2024.

Conclusion

L'avantage concurrentiel est un atout temporaire permettant à une entreprise de surpasser ses rivaux sur le marché, défini par Michael Porter comme la valeur ajoutée pour les clients par rapport aux coûts engagés pour cette création.

Cet avantage peut se manifester par une réduction des coûts, offrant ainsi des prix plus bas, ou par la différenciation, avec des caractéristiques uniques qui attirent les clients. Un avantage concurrentiel doit être défendable et clairement identifiable, permettant à l'entreprise de répondre efficacement aux besoins des consommateurs, de se positionner clairement sur le marché, et de proposer une offre globale renforçant sa position.

Les principaux types d'avantages concurrentiels incluent ceux liés au produit, qui impliquent de répondre à de nouveaux besoins et de gérer le cycle de vie des produits ; ceux liés au marché, qui nécessitent une maîtrise des coûts tout en offrant une qualité à un prix compétitif ; et ceux liés à la technologie, qui permettent l'introduction de produits innovants pour fidéliser la clientèle. La compétitivité d'une entreprise est directement liée à son avantage concurrentiel, car elle implique de produire à moindre coût ou de différencier ses produits de manière significative. Cette compétitivité est influencée par divers facteurs nationaux, comme la technologie et la productivité, et internationaux, comme les conditions du marché mondial et les taux de change. Pour les pays en développement, la compétitivité industrielle passe par des stratégies d'innovation et le renforcement du secteur industriel.

Les approches théoriques de l'avantage concurrentiel varient, avec l'approche de l'économie industrielle de Porter, qui se concentre sur l'analyse sectorielle et les stratégies de coûts ou de différenciation ; l'approche basée sur les ressources (RBV), qui met en avant les ressources internes spécifiques comme sources d'avantage durable ; et l'approche des capacités dynamiques (DCV), qui privilégie la capacité des entreprises à adapter et renouveler leurs compétences pour maintenir un avantage face à des changements rapides de l'environnement. Ces approches, chacune avec ses critiques et mérites, offrent différentes perspectives pour comprendre et exploiter l'avantage concurrentiel selon le contexte de l'entreprise.

Section 2 : Les outils d'analyse concurrentielle

Il existe de différents outils d'analyse concurrentielle qui apporte des éclaircissements sur un certain nombre de mécanismes reliés à l'avantage concurrentiel. Dans cette section nous allons mettre l'accent sur les différents niveaux d'analyse concurrentielle au sein de l'entreprise en matière de métier qui confère des avantages concurrentiels de l'entreprise pour favoriser la rentabilité et le développement de son organisation

1. L'analyse de PORTER

Les nouveaux produits peuvent répondre a certains besoins concurrence directe avec les produits de l'industrie. « Trois grands catégories de démarche stratégique, adaptés aux cinq forces de la concurrence, peuvent permettre à une entreprise de surclasser avec bonheur les autres entreprises d'un secteur³⁵ :

- une domination globale au niveau des coûts,
- une différenciation,
- une concentration de l'activité ».

1.1. Les stratégies génériques

D'après PORTER 1982, l'entreprise de le choix entre trois stratégies qu'il nomme les stratégies de base ou bien les stratégies génériques. Ces stratégies sont les suivantes :

Tableau 1 : Les grandes stratégies de base

Avantage concurrentiel

1. Domination par les coûts	2. Différenciation
3. A Concentration fondé sur des coûts réduits	4. B Concentration fondé sur la différenciation

Champ concurrentiel

Source : PORTER. L'avantage concurrentiel, 1986, P24

³⁵ Michael PORTER, op.cit, P38.

➤ **Domination par les coûts**

La domination par les coûts est peut-être la plus claire des trois stratégies de base. Par son intermédiaire, une entreprise entreprend de devenir le producteur à coûts peu élevés de son secteur. L'entreprise vise une cible large et sert de nombreux segments. Elle peut même opérer dans les secteurs connexes : l'étendue de ses activités est importante pour l'avantage qu'elle possède par les coûts. Les sources de l'avantage sont variables et dépendent de la structure du secteur. Elles peuvent comprendre la recherche d'économies d'échelle, une technologie exclusive, un accès préférentiel aux matières premières ainsi que d'autres facteurs.

Un avantage par les coûts exige les frais généraux extrêmement faibles, une source abondante de main-d'œuvre bon marché et des procédures efficaces de formation en raison du taux de rotation élevé du personnel. Pour obtenir le statut de la courbe d'apprentissage. La domination par les coûts est donc une stratégie particulièrement dépendante de l'avance déjà acquise sur les autres entreprises, à moins qu'un progrès technique important ne permette à une entreprise de changer radicalement ses coûts.

➤ **La différenciation**

Dans une stratégie de différenciation, une entreprise cherche à se singulariser sur certaines dimensions fortement appréciées des clients. Elle choisit une ou plusieurs caractéristiques que de nombreux clients du secteur perçoivent comme importantes et se met en position de seule satisfaire ces besoins. Cette position unique et rémunérée par un surprix.

La différenciation peut être fondée sur le produit lui-même, sur le système de distribution, sur l'approche marketing et sur toute une série d'autres facteurs. Dans le domaine du matériel de travaux publics, comme, la différenciation de Caterpillar repose sur la durabilité du produit, la qualité des services, la disponibilité des pièces de rechange et un excellent réseau de distributeurs. La logique de cette stratégie exige que les caractéristiques retenues pour se différencier soient uniques. La stratégie de différenciation à un atout de plus que la stratégie de domination par les coûts.

➤ **La concentration**

L'entreprise concentre ses efforts sur un segment de marché, elle cherche à obtenir un avantage supérieur dans ce segment à défaut de le posséder pour l'ensemble du secteur. La

stratégie de concentration a deux variantes, la concentration fondée sur les coûts consiste à chercher un avantage en ayant les coûts les plus bas dans le segment cible ; la concentration fondée sur la différenciation consiste à se différencier dans le segment cible. Les deux variantes de la stratégie de concentration reposent sur des différences entre les segments retenus pour cible par la firme et les autres segments du secteur.

L'objectif de cette stratégie est de concentrer sur un groupe des clients, sur un segment des produits ou sur un marché géographique, elle consiste à acquérir un avantage basé sur des coûts bas sur le segment cible ou d'axée sur la différenciation³⁶.

1.2. Les cinq forces concurrentielles de PORTER

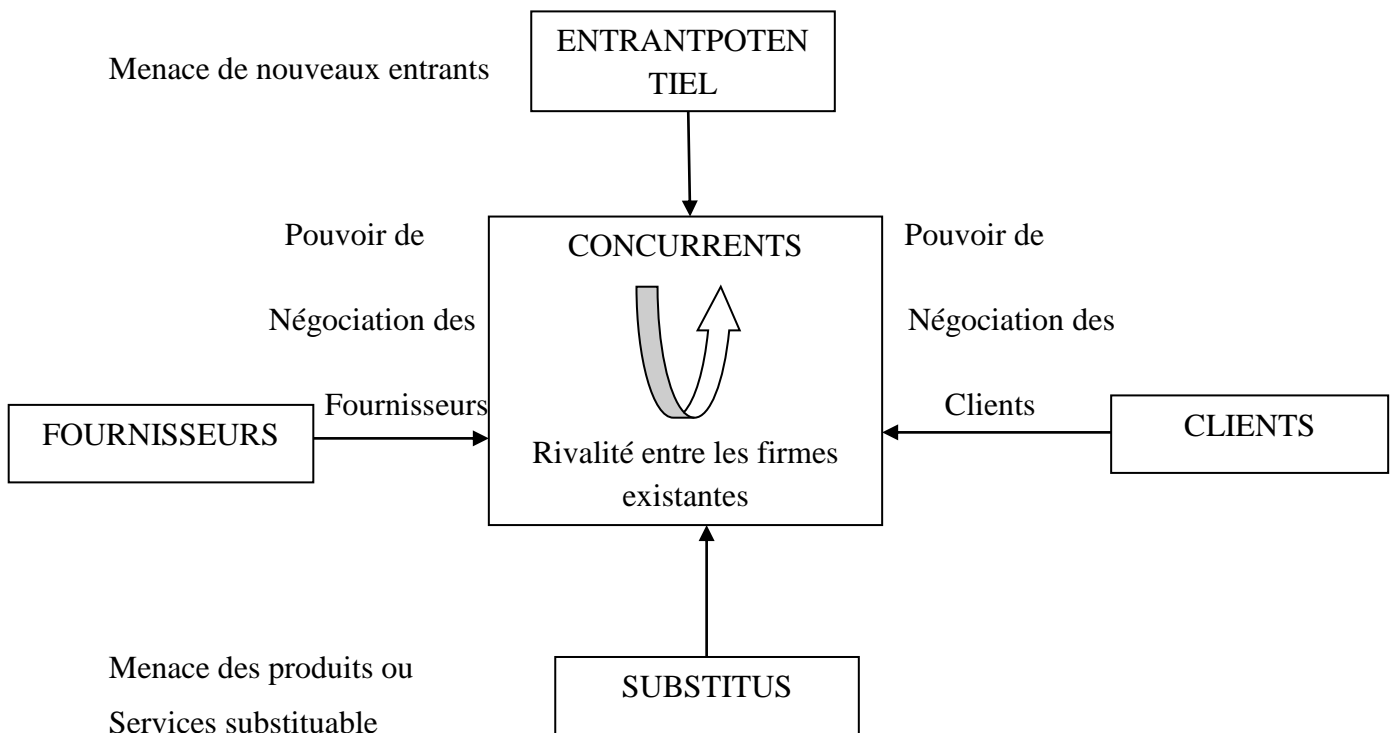
PORTER, l'héritier de l'économie industrielle a proposé un modèle à la fin des années (1970) cela permet de comprendre la dynamique concurrentielle d'une industrie.

Cependant, le profit de la firme dépend de l'influence de ces cinq forces car sur toutes les forces sont faibles cela veut dire que la firme est en mesure de réaliser un profit important, mais si l'influence de ces forces est faibles cela se traduirait par des profits limités.

Trois de ces forces sont dites horizontales et explicitement compétitive (la rivalité entre les concurrents, la menace de nouveaux entrants et la menace de substitution) .Les deux autres forces sont dite verticales et sont considérées comme étant complémentaires (le pouvoir de négociation des clients et le pouvoir de négociation des fournisseurs).

³⁶ Michael PORTER, L'avantage concurrentiel, édition Dunod, Paris, 2003, P 24-29.

Figure 4 : Le modèle des cinq forces concurrentielles de PORTER



Source : PORTER.M, « L'avantage concurrentiel », Edition DUNOD, paris, 2003, p24-29

- **La menace liée aux nouveaux entrants**

Elle s'apprécie en fonction de l'existence de barrières à l'entrée et de l'importance de celle-ci. Les concurrents déjà en place tentent généralement de renforcer les barrières. A l'entrée comme par exemple : l'effet de l'expérience, les brevets déjà en place, les mesures protectionnistes ... car les nouveaux entrants dans un secteur apportent avec eux de nouvelles capacités, le désir de conquérir une part de marché, et fréquemment des ressources substantielles. Il peut en résulter une baisse des prix d'offre ou une hausse des coûts des entreprises en place, et donc une réduction de la rentabilité.

- **La rivalité entre les concurrents**

Dans chaque secteur d'activité les firmes présentes, cherchent de se maintenir, voire d'accroître leurs positions. La taille et le nombre de concurrents est un élément majeur à prendre en considération, car plus le secteur est concentré moins la compétition est forte.

- **La menace des produits de substitution**

Certains besoins peuvent être satisfaits par des prestations ou des produits nouveaux, autrement dit des alternatives. Les produits de substitution sont en concurrence directe avec les produits du secteur : ils limitent les profits que l'on peut obtenir dans celui-ci.

- **Les pouvoir de négociation des fournisseurs**

Il croit avec le niveau de dépendance qu'ils développent : un fournisseur peut dicter ses conditions en fonction de sa position vis-à-vis de ses clients. Le pouvoir de négociation des fournisseurs peut capter une partie des marges en jouant sur le prix de vente des approvisionnements.

- **Les pouvoir de négociation des clients**

Leurs niveaux de dépendance accroissent avec le niveau de dépendance qu'ils développent. Un client important peut exercer un pouvoir important et vice versa, la principale influence des clients sur marché se manifeste à travers leurs capacités à négocier³⁷.

2. L'analyse par les chaînes de valeur de l'entreprise

PORTER propose d'analyser les sources de l'avantage concurrentiel d'une entreprise et d'utiliser pour ce faire la chaîne de valeur. Toute entreprise peut en effet, s'appréhender comme un ensemble d'activités destinées à concevoir, fabriqué, commercialisé, distribuer et soutenir le produit. C'est l'interdépendance de ces activités qui crée pour l'entreprise de la valeur et de la marge. Le diagnostic interne permet d'identifier la contribution de chaque activité à la compétitivité de l'entreprise que ce soit en termes de coûts ou de différenciation par rapport à la concurrence.

L'étude de l'avantage concurrentiel intègre l'analyse de la chaîne de valeur de l'entreprise; identification des activités créatrices de valeur dans l'entreprise ; définition de la chaîne de valeur nécessaire pour réussir dans le secteur donné ; analyse des liaisons entre les activités au sein de la chaîne ; décisions d'optimisation d'un ou de plusieurs maillons. La chaîne de valeur type reprend les principales activités créatrices de valeur et la marge qui en résulte globalement. Les activités sont elles-mêmes réparties en deux catégories : les activités

³⁷ AMARI.M, La stratégie d'entreprise entre adaptation de rupture, université d'Oran revus nouvelle économie, septembre2013.Consulté le : 04/05/2024.

principales et les activités logistiques qui ont pour objet l'acquisition des ressources productives et la coordination des activités.

L'intérêt de cet outil est de permettre à l'entreprise de réparer et d'exploiter plus efficacement les sources d'avantage concurrentiel de l'ensemble de ses activités qu'elles soient principales ou de soutien³⁸.

3. Les autres outils d'analyse

3.1. Cycle de vie du produit

L'un des tous premiers modèles de l'analyse est assurément celui de cycle de vie du produit. Il s'agit pour l'essentiel de considérer que les quantités demandées d'un produit suivent une succession de phases à travers une évolution prévisible. Bien que le nombre de phases varie selon les modèles, on distingue habituellement quatre phases : émergence, croissance, maturité et déclin. Le cycle de vie traduit les évolutions au cours du temps du chiffre d'affaires et de la rentabilité générés par un produit.

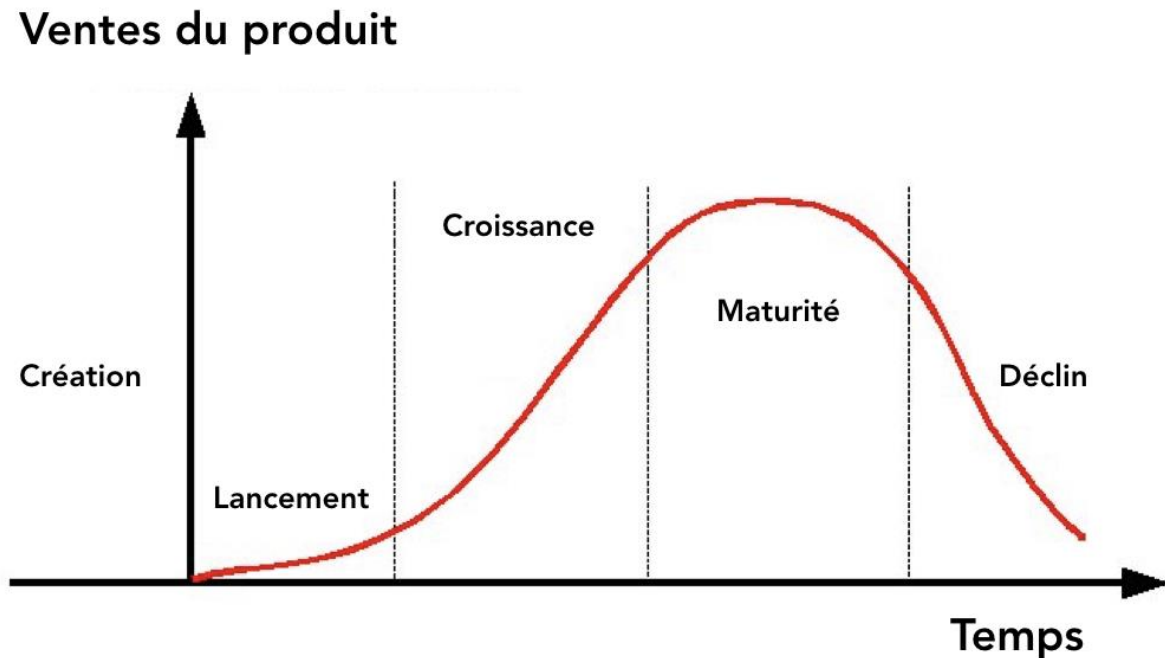
La connaissance du concept théorique est utile pour l'entreprise parce qu'elle permet d'établir des prescriptions stratégiques spécifiques à chacune des quatre phases décrites, qu'elle facilite la mise en œuvre d'actions articulées dans le temps, et qu'elle autorise une

vision globale des activités de l'entreprise dans une logique de répartition interne dynamique³⁹.

³⁸ DERRAY.A, LUSSEAULT.A, L'analyse stratégique, édition ELIPSES MARKETING S.A , 2001,P 14.

³⁹ DERRAY.A, LUSSEAULT.A, op.cit, P 23-24.

Figure 5 : Le cycle de vie d'un produit



Manuel de gestion-réflexion / Christian Latour

Source : GOUDEY.A, BONNIN.G, p. 2014

3.2. Cycle de vie de l'industrie

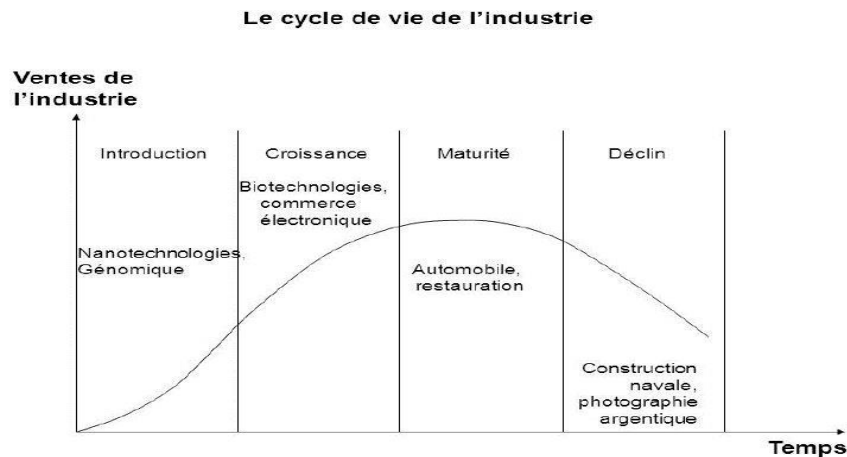
Le processus de maturation de la technologie provoque l'évolution naturelle de l'ensemble des techniques dont disposent les entreprises pour innover : les différentes méthodes et aptitudes organisationnelles, la capacité d'apprentissage et de savoir-faire, servant à produire un bien donné.

La plupart des technologies sont spécifiques, complexes, et leur développement est souvent tacite et complexe (PAVITT 1987). Leurs caractéristiques propres leur permettent de jouer un rôle important dans le jeu concurrentiel au sein d'une industrie. L'évolution technologique nécessite le passage du stade de technologie embryonnaire, maîtrisé par un petit nombre de jeunes entreprises, à celui de technologie émergente, qui détermine le potentiel de production et de l'innovation.

Ce stade doit être suivi par celui de technologie clé, qui nécessite des compétences distinctes susceptibles de modifier la position concurrentielle sur le marché. Enfin, le dernier stade correspond à une technologie aisément appropriable : la technologie de base qui est maîtrisée, et largement adoptée, par la plupart des concurrents. Elle ne conditionne donc plus les positions concurrentielles.

Quant au développement industriel, on observe une dynamique qui correspond à la transition d'un stade technologique à l'autre en fonction des entrées et des sorties sur le marché. Ces entrées et sorties déterminent alors la structure de l'industrie, en accord avec le principe de destruction créatrice de SCHUMPETER

Figure 6 : Le cycle de vie de l'industrie



Source: STEPHAN J, 2013.

3.3. L'analyse SWOT

L'analyse SWOT a été abordée pour la première fois en 1950 par George Albert Smith et Roland Christensen du Harvard Business School. En ce temps, l'analyse avait connu un certain succès comme outil de gestion d'entreprise. Mais son plus grand succès a été réalisé quand l'analyse a été appliquée par Jack Welch à General Electric en 1980 afin d'étudier ses stratégies, augmenter sa productivité et améliorer son organisation.

La matrice SWOT est l'acronyme de 'Strength, Weaknesses, Opportunities and threats' (forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces). Une analyse SWOT résume un audit interne en termes de « forces et faiblesses » relatives à une organisation (sa compétitivité). Elle synthétise en « opportunités et menaces » l'audit externe de l'environnement (son attractivité).

L'analyse SWOT consiste à déterminer si la combinaison des forces et des faiblesses de l'organisation est à même de faire face aux évolutions de l'environnement, ainsi que sa capacité à identifier ou créer d'éventuelles opportunités qui permettraient de mieux tirer profit des ressources uniques ou des compétences distinctives de l'organisation. SWOT résume les conclusions essentielles de l'environnement et de la capacité stratégique d'une organisation⁴⁰.

3.4. Modèle PESTEL

PESTEL est, par conséquent, un cadre ou un modèle utilisé par les spécialistes de la stratégie pour décrire et surveiller les facteurs macro-environnementaux pouvant avoir un impact sur une organisation. Il s'agit d'un modèle additionnel au SWOT pour tracer les opportunités et les menaces de l'environnement. Le PESTEL représente ainsi l'étape initiale d'une étude de marché sur le plan d'un domaine d'activité stratégique.

Le PESTEL, détermine aussi les facteurs stratégiques pour le marché considéré ; que l'on nomme les variables pivots. La prise en considération de ces variables permet dès lors de définir des scénarios d'évolution du marché. Ce modèle donne un aperçu étendu de l'environnement stratégique sous différents angles, mais il est nécessaire, pour le réaliser, de suivre une feuille de route circonstance et de répondre ainsi à certaines interrogations clés.

Certes, tous les aspects du PESTEL politique, économie, social, technologique, environnemental, et légal sont déterminants pour l'analyse du secteur d'activité d'une entreprise. Mais on conçoit bien qu'il soit possible que l'importance de chacun des facteurs puisse différer d'un type d'industrie à l'autre ; ce qui n'enlève. En rien d'ailleurs qu'il soit recommandé que toute stratégie qu'une entreprise souhaite développer soit informée par un PESTEL.

3.5. Les matrices : BCG – MCKINSEY – ADL

3.5.1. La matrice du BOSTON Consulting Group BCG

Le BCG, à la fin des années 60, propose de visualiser sur une matrice chaque activité de l'entreprise en retenant 2 critères de situation, la part de marché dont jouit l'entreprise par rapport à celle situation d'une part, le taux de croissance du marché d'autre part. 2 positions fortes ou faibles sont retenues pour chacun de ces critères.

⁴⁰ BRAHIMI.F, KHELIL.A, L'utilisation de l'analyse SWOT en vue de l'élaboration d'un plan de développement stratégique cas de l'université de Guelma, décembre2016, P 5-6. Consulté le : 04/05/2024.

Le croisement des situations et de positions débouche sur un tableau à quatre cases. Chacune d'elles possède des caractéristiques commerciales et financières qui justifient son nom et la stratégie à suivre. Le modèle BCG présente l'avantage non négligeable d'intégrer à la fois l'aspect commercial et l'aspect financier.

Le caractère pédagogique du BCG est indéniable. Par ailleurs, il associe le marketing et la finance. L'entreprise doit veiller à l'équilibre financier des différentes activités dans lesquelles elle est engagée. Un bon portefeuille de produits doit comporter des produits différenciés par leurs taux de croissance et par leurs parts de marché. Les produits à forte croissance créent des besoins de trésorerie. Les produits à faibles croissance devraient produire des liquidités. Les deux types de produits sont complémentaires⁴¹.

3.5.2. La matrice MCKINSEY

Cette approche développe les axes stratégiques dégagés par le modèle croissance part de marché. Elle introduit des nuances pour chacune des quatre catégories, en relativisant les caractéristiques volontairement extrêmes que choisit le BCG. Toute fois, les dominantes stratégiques demeurent identiques, même si leur intensité varie. Lorsque l'on passe de la position forte à une position moyenne, par exemple. Maintenir sa position concurrentielle, se placer en position de leader, rentabiliser son métier et abandonner une activité sans avenir, apparaissent comme des actions stratégiques élémentaires.

3.5.3. Le modèle d'ARTHUR D. LITTLE (ADL)

La maturité du secteur et la position concurrentielle de l'entreprise sont les variables retenus dans cette matrice qui se présente par ailleurs d'une manière très proche de celle du BCG. La maturité insiste sur l'idée de cycle de vie. La position concurrentielle s'appuie sur l'analyse des facteurs de succès du secteur en identifiant les niveaux atteints par l'entreprise par rapport à la concurrence. Comparée au BCG la matrice ADL élargit les armes compétitives, elle est également plus dynamique car la position concurrentielle est évaluée en fonction des potentialités de l'entreprise et non pas de la délicate notion de cycle de vie d'un métier, le positionnement des activités demeure subjectif.

⁴¹ DERRAY.A, LUSSEAULT.A, op.cit, P 25-26.

La matrice est dans l'ensemble plus complexe à utiliser, le modèle retient quatre choix stratégiques possibles : le développement naturel, le développement sélectif, la reconversion, l'abandon. La méthode ADL est d'appréciation générale et ne préjuge en rien du type de compétition qui se manifeste dans un métier. Elle peut convenir aussi bien à des industries concentrées qu'à des secteurs plus fragmentés, en seconde lieu, elle contraint les stratégies à plus d'analyses et d'interrogations sur les éléments constitutifs de la position stratégique⁴².

⁴² DERRAY.A, LUSSEAULT.A, op.cit, P 27-28.

Conclusion

Les outils d'analyse concurrentielle permettent de comprendre et d'améliorer l'avantage compétitif des entreprises. L'analyse de Porter présente trois stratégies génériques (domination par les coûts, différenciation, et concentration) ainsi que son modèle des cinq forces pour évaluer la concurrence. D'autres outils, comme l'analyse de la chaîne de valeur, aident à identifier les activités générant de la valeur.

Par ailleurs, des modèles comme le cycle de vie du produit et de l'industrie, la matrice SWOT, le PESTEL, ainsi que les matrices BCG, McKinsey et ADL permettent d'analyser les dynamiques du marché et d'élaborer des stratégies adaptées aux évolutions internes et externes. Ces outils sont indispensables pour une gestion efficace de la compétitivité d'une entreprise

Section 3 : L'implication de l'avantage concurrentiel

L'analyse de la chaîne de valeur offre à l'entreprise une vue claire sur la contribution de chaque activité à la création de la valeur. A partir de là, l'entreprise est appelée à conserver et se concentrer sur les activités qui font partie du gisement de valeur, et externaliser celles qui s'éloignent de ce gisement. Aujourd'hui, avoir un avantage concurrentiel ne suffit plus aux entreprises, il faut savoir le garder, le soutenir, et le développer.

Dans cette présente section, nous allons développer les caractéristiques intrinsèques d'un avantage concurrentiel durable et soutenable et nous élaborons la manière de l'identifier à partir de l'analyse de chaîne de valeur.

1. L'avantage concurrentiel durable⁴³

Si l'entreprise est une collection de produits-marchés, alors l'analyse stratégique et l'avantage concurrentiel sont focalisés autour de la position de l'entreprise dans ces couples produits-marchés⁴⁴.

L'adoption d'une définition de l'entreprise comme un ensemble de ressources et compétences modifie l'approche des conditions de l'établissement d'un avantage concurrentiel BARNEY (1991, p100).

L'avantage concurrentiel ne réside plus nécessairement dans l'exploitation d'une position dominante et protégée sur un marché, mais dans la valorisation supérieure de ses ressources. En termes économiques, on peut résumer l'opposition ainsi : alors que l'économie industrielle met l'accent sur l'exploitation des rentes monopolistiques, la théorie de la ressource propose qu'il est plus attrayant pour l'entreprise de bénéficier de rentes Ricardiennes. PETERAF 1993, p180-182)

PETRAF (1993) élucide quatre conditions de marché nécessaire à l'établissement d'un avantage concurrentiel durable. Premièrement, les entreprises concurrentes ne disposent pas de la même dotation en facteurs pour assurer leur activité (hétérogénéité) et donc sont capables soit de valoriser des facteurs de production supérieurs (rentes ricardiennes) ou une position de marché avantageuse (monopole local, différenciation : rentes monopolistiques).

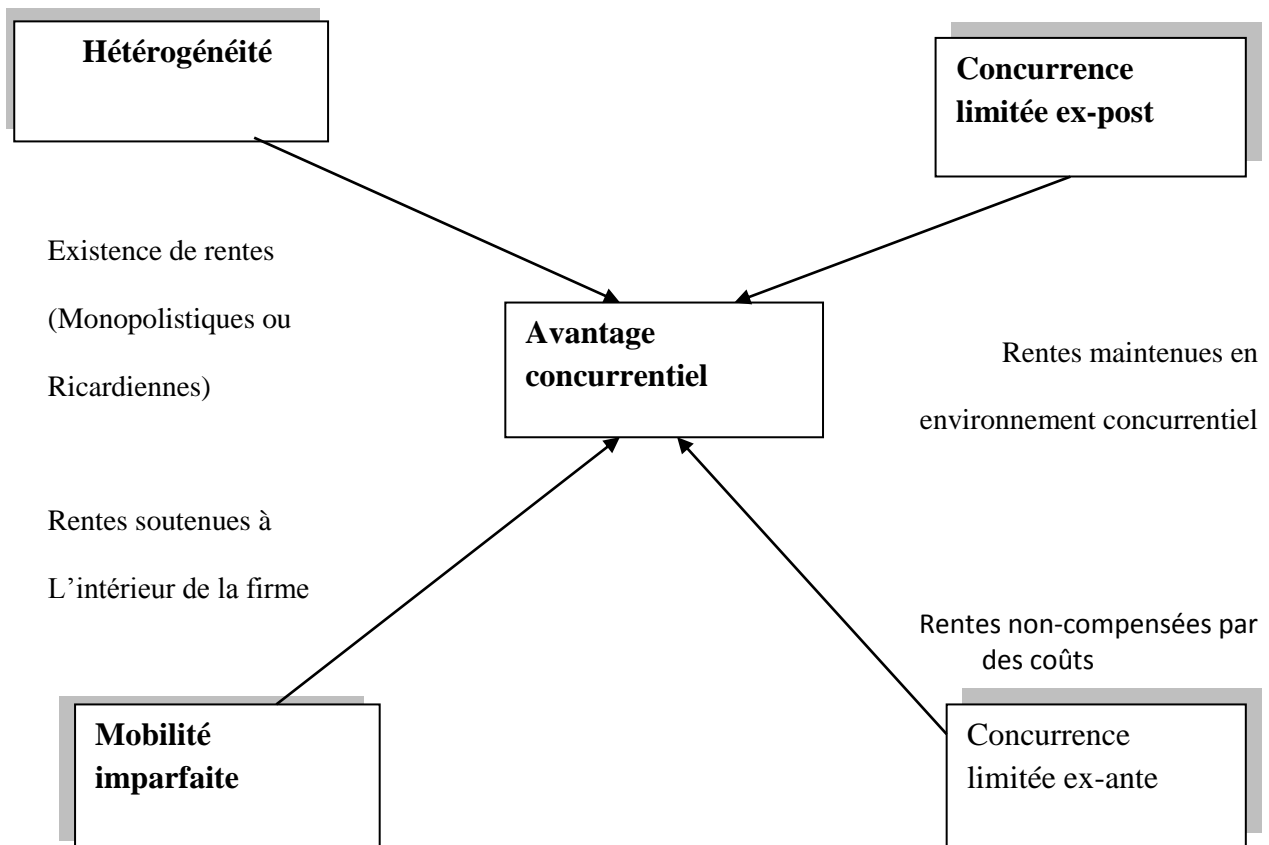
⁴³ 8ZERRAR.Lilla, ZOULIM. Tahar « ressources, compétences et avantage concurrentiel dans le secteur bancaire », mémoire master en monnaie, finance, banque, UMMTO, 2014-2015, page 42

⁴⁴ Henry MINTZBERG, « Grandeure et décadence de la planification stratégique », Dunod, 1994, p27

Deuxièmement, il existe des 'mécanismes isolants' : (RUMELT ,1984) qui empêchent les concurrents de produire la stratégie gagnante ou d'en éliminer les gains.

Troisièmement, les facteurs de production ne peuvent pas toujours faire l'objet de transactions sur un marché (mobilité imparfaite). Enfin, les configurations des ressources permettant d'établir un avantage concurrentiel, ne sont pas connaissables à priori. Ces quatre conditions doivent être vérifiées simultanément afin de permettre à une entreprise de bénéficier d'un avantage concurrentiel

Figure 7 : Les fondations de l'avantage concurrentiel.



Source : PETERAF (1993, p186)

2. L'avantage concurrentiel soutenable⁴⁵

L'avantage concurrentiel soutenable c'est d'être capable de résister aux tentatives d'imitation des concurrents, l'avantage soutenable n'est pas nécessairement durable. Dans un mode marqué par le changement, l'avantage durable n'est pas commode à préconiser ; ainsi une révolution technologique peut détruire l'avantage concurrentiel d'une entreprise sans que celle-ci ait fait l'objet d'une tentative d'imitation.

Pour BARNEY (1991) « tout d'abord, la ressource doit être créatrice de valeur, elle doit contribuer de manière décisive à l'efficacité de l'entreprise permettant de saisir des opportunités ou de neutraliser des menaces. Elle doit deuxièmement être rare, en elle-même ou dans sa façon d'être bien exploitée. Elle doit être aussi difficilement imitable, ce qui peut provenir de conditions historiques particulières liées à l'entreprise, d'un phénomène social complexe, ou de ce que Barney appelle l' « ambiguïté causale ». Par cette notion, il entend ceci : les dirigeants de l'entreprise- et les concurrents- savent qu'il existe un lien entre telle ressource et la performance persistante de l'entreprise, mais sans être capable d'explicité exactement quel est le processus causal qui conduit de la ressource à la performance ; et c'est cette ambiguïté qui rend difficile l'imitation par un concurrent. Enfin, quatrième critère, il ne doit pas exister de ressource facilement substituable. Par sa typologie des ressources, son analyse de l'hétérogénéité et de l'immobilité, et de la formulation de ses quatre critères, BARNEY a rendu la théorie des ressources plus opérationnelle ».

La plupart des autres auteurs, dans une perspective complémentaire, définissent les conditions de l'avantage concurrentiel en fonction des caractéristiques des ressources et des compétences.

Ainsi selon TYWONIAK (1998), pour contribuer au développement d'un avantage concurrentiel durable et (soutenable), une ressource ou une compétence doit respecter six conditions :

- **Valeur** : une ressource ou compétence doit être en relation avec le secteur d'activité de l'entreprise afin d'être pertinente et exploitée. La ressource ou la compétence doit avoir de la valeur pour l'entreprise, parce qu'elle permet de tirer parti d'opportunités de marché ou de neutraliser une menace de l'environnement (BARNE, 1991), parce qu'elle permet un accès à

⁴⁵ ZERRAR. Lila, ZOULIM. Tahar « ressources, compétences et avantage concurrentiel dans le secteur bancaire », mémoire master en monnaie, finance, banque, promotion 2014-2015, page 43, 44,45.

un grand nombre de marchés et représente une contribution significative à la valeur du produit final pour le client (HAMEL, 1994), ou bien parce que cette ressource est supérieure à celle des concurrents, et permet donc l'exploitation potentielle d'une rente (COLLIS & MONTGOMERY, 1995). Enfin un avantage concurrentiel peut résulter de la présence simultanée de deux ressources ou compétences.

- **Rareté** : si une ressource ou une compétence a de la valeur mais est commune dans le secteur d'activité, cette ressource détenue par un grand nombre de concurrents ne peut pas être source d'un avantage compétitif puisque chaque concurrent est en mesure d'exploiter cette ressource de la même manière. La ressource doit être rare, c'est-à-dire qu'un nombre limité seulement d'entreprise peuvent y avoir accès, idéalement une seule (BARNEY, 1991). Si la ressource n'est pas unique, mais que sa transférabilité est incertaine (marchés imparfaits/incomplets) alors sa rareté est renforcée (GRANT, 1991) ;

- **Non-imitation** : une ressource ou une compétence, en plus d'avoir de la valeur et d'être rare, doit être de nature à résister aux envies d'imitation de plus en plus présentes dans un contexte de concurrence. Une ressource parfaitement imitable ne peut pas procurer d'avantage concurrentiel ; l'imperfectibilité de l'imitation est due à différents éléments : conditions historiques particulières qui ne retrouvent pas ensuite, des relations de causalité ambiguës et d'interactions complexes entre ressources qui font obstacle à la compréhension et des mécanismes sociaux complexes qui échappent au contrôle du management.

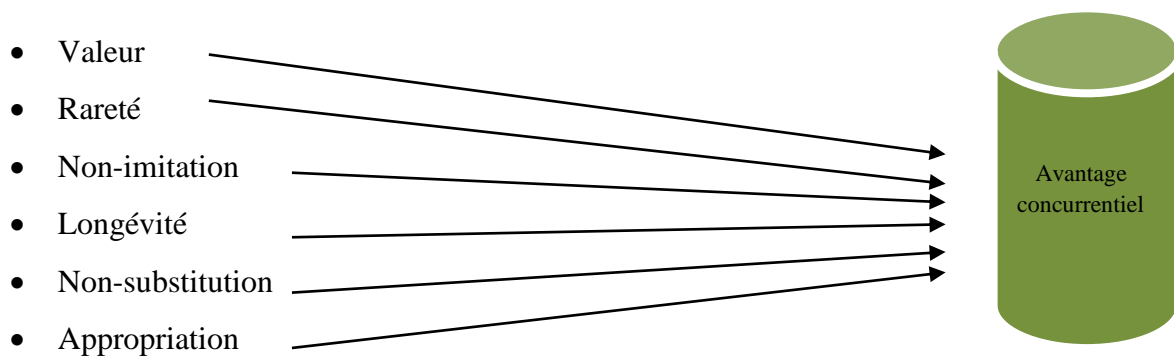
- **Longévité** : pour constituer un avantage durable, la ressource ou compétence doit être exploitable sur le long terme. En d'autres termes la ressource peut-elle maintenir l'avantage concurrentiel de l'entreprise dans la durée (COLLIS&MONTGOMERY, 1995). Selon GRANT (1991), les compétences sont potentiellement plus durables que les ressources : lors de l'obsolescence d'une ressource, cette dernière peut être substituée par une ressource nouvelle, ce qui permet de prolonger la durée de la compétence à laquelle elle participe. La longévité de la ressource dépend de facteurs tels que la durée du cycle d'innovation technologique, la fréquence de nouveaux entrants dans l'activité, etc. Certaines ressources et compétences peuvent avoir une durée de vie illimitée, et s'enrichir au fur et à mesure de leur utilisation ;

- **Non-substitution** : une autre ressource ou compétence ne doit pas être susceptible de parvenir au même avantage concurrentiel. Ne pas avoir de substituts (absence de

ressources stratégiquement équivalentes, elles-mêmes facilement accessibles ou imitable) pour conserver sa valeur, la ressource ne doit pas avoir de substituts aisément accessibles (BARNEY, 1991 ; COLLIS & MONTGOMERY, 1995) ; • Appropriation : les bénéfices dégagés par la ressource ou compétence doivent revenir à l'entreprise. selon BARNEY (1995) afin d'établir un avantage concurrentiel, l'entreprise doit organiser ses processus et sa structure afin de réaliser la valeur potentielle de ses ressources et compétences cardinales. GRANT (1991) et COLLIS & MONTGOMERY (1995) insistent également sur les droits de propriété et la nécessité de s'approprier le surplus résultant de l'exploitation d'une ressource ou compétence cardinale.

La figure suivante illustre la combinaison nécessaire de conditions pour créer un avantage concurrentiel

Figure 8 : Les conditions requises pour la construction de l'avantage concurrentiel



Source : TYWONIAK, (1998)

Ce n'est que lorsque ces six conditions sont respectées qu'une ressource ou une compétence peut permettre d'obtenir un avantage concurrentiel.

L'avantage disparaît ainsi généralement lorsque :

- ✓ De nouveaux produits plus performants apparaissent sur le marché ;
- ✓ Le marché devient mature ou entre en phase de déclin ;
- ✓ La technologie devienne vieillissante...

L'entreprise doit donc être particulièrement attentive pour anticiper ces évolutions et conserver son avantage concurrentiel.

Pour cela, elle doit mettre en place des actions destinées à préserver sa position dans le marché, mais aussi programmer des politiques visant à assurer son développement

3. Les stratégies de préservation de l'avantage concurrentiel

Pour ne pas perdre sa place dans la compétition économique, l'entreprise doit prendre en compte deux éléments fondamentaux : les coûts de production et la qualité des produits⁴⁶.

3.1. Maîtriser les coûts de production

Pour rester compétitive, une entreprise, même pourvue d'un avantage concurrentiel, ne peut pas se permettre d'être mal placée en termes de coûts.

Elle doit donc veiller particulièrement à maîtriser ses coûts. Cela passe par une analyse rigoureuse de son processus de production, pour permettre des gains de productivité, des économies d'échelles, etc.

3.2. Améliorer la qualité

Parallèlement, il est nécessaire de préserver et d'améliorer la qualité des produits, des services et des services associés. En effet, le coût de la non-qualité est élevé, car les clients perdus sont difficiles à reconquérir.

C'est pourquoi l'entreprise doit mettre en place des outils tels que les cercles de qualité ou les procédures de certification pour améliorer la qualité.

3.2.1. Favoriser l'innovation

L'innovation est une façon dynamique de défendre d'un avantage concurrentiel en renouvelant sans cesse les avantages existants.

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

- **Différentes innovations**

Les innovations seront mineures si elles portent sur le conditionnement d'un produit (nouvelle bouteille de lait) ou sur des caractéristiques esthétiques (nouvelle Clio).

⁴⁶ <https://www.google.com/search?avantage+concurrentiel+mémoire-google-sØgning.com> consulté le 20 juin 2024

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

- **Les outils de l'innovation**

L'innovation sera favorisée par une politique dynamique vis-à-vis de la recherche et développement

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

4. Les facteurs clé de succès d'une entreprise

Les facteurs clé de succès sont les caractères déterminant de l'avantage concurrentiel qui assure la réussite de l'entreprise liée à l'offre comme la diminution des coûts et de réduire les prix par rapport aux autres concurrents pour s'assurer une place dans le marché. Un facteur de succès est relié à des procédés, des actions ou même des caractéristiques personnelles qui aident l'organisation à atteindre un niveau de compétitivité et de performance élevé⁴⁷.

ARNOLD C. COOPER, DUNKELBERG et CAROLYN Y.WOO (1988) définissent la réussite ou le succès d'une façon simpliste. Pour eux, réussit celui qui n'échoue pas, même si au demeurant l'entreprise reste petite et peu profitable. Ils réduisent le concept succès à celui de survie. VERNA 1994 le définit comme étant à la fois le fait qu'une entreprise soit toujours en vie et les circonstances grâce auxquelles elle se maintient.

D'après ces deux définitions, nous retenons que la réussite d'une entreprise est le fait de survivre plusieurs années après sa création, de se stabiliser et de se croître. CHURCHILL et LEWIS 1983 ont identifiés huit facteurs-clés de succès dans les PME. Ils ont divisés ces facteurs en deux :

- ✓ Les facteurs qui traitent à l'entreprise à savoir :
- Les ressources financières ont ceci de particulier qu'elles sont en quelque sorte un levier grâce auquel l'entreprise innovante peut accéder aux autres ressources dont elle a besoin

⁴⁷ SAHBI GUEDDA, Les facteurs clés de succès qui influence la performance d'un produit dans un contexte de collaboration touristique réussie, mémoire de master université de Québec 2009, P15.

pour ses projets d'innovation par exemple, elles permettent à l'entreprise d'embaucher le personnel qui travaillera à la conception ou à la commercialisation d'un nouveau produit. De se procurer les technologies et informations dont ses équipes ont besoin.

- Les ressources humaines ; en nombre, c'est une évidence : pour innover

L'entreprise doit pouvoir miser sur du personnel capable d'accomplir les tâches. La compétence et la qualité du personnel, particulièrement au niveau de la direction et des services fonctionnels, le personnel doit être suffisamment nombreux (quantité) et suffisamment compétent (qualité).

- Les systèmes de gestion, en matière de degré de sophistication des systèmes d'information, de planning et de contrôle.

✓ Les facteurs qui rapportent aux propriétaires sont :

- Les objectifs que le propriétaire s'est fixés pour lui-même (ou elle-même) et pour son entreprise.
- Les compétences opérationnelles du propriétaire dans la réalisation des tâches importantes telles que le marketing, l'invention, la production et la gestion de la distribution.
- La capacité de gestion du propriétaire, sa volonté de déléguer aux subordonnés et son aptitude à gérer leurs activités.
- Les aptitudes stratégiques du propriétaire qui lui permettent de voir au-delà du présent et d'adapter les forces et les faiblesses de son entreprise aux objectifs qu'il (ou elle) s'est fixés.

La compétence stratégique est un caractère déterminant de l'avantage concurrentiel dépend des ressources humaines (des connaissances, savoir-faire...) et d'adapter des nouvelles techniques de production qui permettent d'améliorer la productivité en appuyant sur l'impact des TIC sur la compétitivité des organisations.

KOMBOU (1999) identifie un certain nombre de facteurs de succès pour les PME ils sont au nombre de trois : le savoir-faire de l'entreprise, la puissance et la logistique de l'entreprise.

5. Les enjeux de l'avantage concurrentiel

Les enjeux de l'avantage concurrentiel sont de garantir la performance, une meilleure position concurrentielle, un pouvoir de marché, bénéficié d'une rente de situation qui provient du cœur de métier et de compétence acquises dans l'exercice d'une profession pour l'entreprise, l'entreprise qui a plusieurs métiers doit identifier leur métier de base en rapport avec l'activité principale et les compétences qu'elle maîtrise le mieux. L'avantage concurrentiel procure à l'entreprise une position dominante sur son marché et il met l'entreprise à la tête de la compétition contre les autres entreprises. D'après l'OCDE (1994), Le pouvoir de marché est déterminé à l'aide d'un calcul des parts de marché en observant les entreprises qui fabriquent les mêmes produits ou produits de substitution, l'analyse de PM doit apprécier les barrières à l'entrée et le degré d'innovation.

L'entreprise doit chercher à exploiter ses avantages concurrentiels qui peuvent lui permettre la différenciation afin de faciliter la pénétration du marché et la maximisation des ventes, l'entreprise qui obtient un AC a plus de valeur, alors il est important d'évaluer ses avantages, afin de mieux gérer et de mieux se positionner sur le marché⁴⁸.

⁴⁸ SADKI.K,MERIDJA.M,op.cit,P 35.

Conclusion

L'avantage concurrentiel est essentiel pour l'entreprise, car il permet de se démarquer et d'améliorer sa compétitivité sur le marché. À travers l'analyse de la chaîne de valeur, il est crucial de se concentrer sur les activités créatrices de valeur. Cependant, il ne suffit pas de posséder cet avantage, il doit être défini et maintenu avec soin pour garantir une croissance à long terme. Un avantage durable repose sur la rareté, la difficulté d'imitation, et l'absence de substituts, tout en étant capable de résister aux évolutions du marché. La maîtrise des coûts, l'amélioration de la qualité, l'innovation, et des ressources efficaces sont clés pour préserver cet avantage et assurer la compétitivité à long terme

Conclusion

L'avantage concurrentiel est un élément crucial pour l'entreprise. C'est grâce à ce dernier que l'entreprise va pouvoir se démarquer de ses concurrents pour gagner en compétitivité et développer sa présence sur le marché.

L'avantage concurrentiel doit être défini avec soin afin d'optimiser la croissance à long terme de l'entreprise. L'idéal étant de coupler différentes méthodes d'analyse afin de s'assurer de sa pertinence.

Pour le conserver sur la durée, l'entreprise devra développer et maintenir son avantage concurrentiel.

Chapitre 3

**Etude de la chaîne de
valeur et
l'identification de
l'avantage
concurrentiel au
niveau de NCA Rouiba**

Introduction

L'entreprise de NCA- Rouïba fait partie des entreprises algériennes soumises aux normes de production en vigueur au niveau national et international, elle se préoccupe de la production de boissons saines pour le consommateur à travers la soumission de tous ses produits à une analyse physicochimiques (comme le pH, acidité et le Brix) et une analyse microbiologique.

Les Boissons qui sont fabriqués dans NCA- Rouïba sont des boissons sans alcool et sans conservateur, aussi ils sont riches en vitamines (surtout vitamine C). De plus, ces boissons sont fabriquées dans un milieu stérilisé avec un processus de pasteurisation qui est effectué avant le remplissage de la boisson. D'autre part, toutes les bouteilles et les cartons (l'emballage) sont également stérilisés.

L'intérêt de faire cette stage est d'analyser la chaîne de valeur qui permet de repérer les ressources de la valeur responsables du développement de l'avantage concurrentiel au niveau de NCA Rouïba .

Section 1 : Présentation de l'entreprise NCA-Rouïba

1. Profit de l'entreprise NCA Rouïba

NCA-Rouïba est une entreprise familiale créée en 1966 par Salah OTHMANI et son père Mohammed Saïd OTHMANI, composant ainsi la première génération, sous le nom « Nouvelle Conserverie Algérienne » dont l'activité principale était la fabrication de conserves de fruits et légumes sous la marque Rouïba.

En 1978, il y'a eu l'entrée de nouveaux associés héritiers et ayants droit de Feu Mohamed Saïd OTHMANI. 1984 c'est le démarrage de l'activité de boissons à base de fruits (jus, nectars et boissons). L'année 1989 renvoie à l'acquisition des équipements pour le traitement et le conditionnement aseptique en carton de boissons à base de fruits. En 1999, l'entreprise a changé au niveau de la gérance à travers la désignation de Monsieur Salah OTHMANI au poste de Gérant et de Monsieur Slim OTHMANI au poste de Directeur général de la société. L'an 2000, c'est l'année la de certification ISO 9002 NCA Rouïba fut la première entreprise algérienne à être certifiée.

En 2003, l'entreprise change la forme juridique en société par Actions. Dégâts importants occasionnés par le « séisme de Boumerdès » ce qui a conduit à la délocalisation de la distribution vers un nouveau site situé à Oued-Smar.

L'année 2004, marque le démarrage de l'activité de production de lait UHT. En 2005 l'entrée de la société de capital investissement non résidente Africaines Ltd dans le capital de la société et la mise en place du comité stratégique ayant adopté le programme de mise à niveau et de développement articulé autour des actions suivantes :

- Mise en place d'un ERP (MFG/Pro), logiciel intégré couvrant les différents volets opérationnels de la société ;
- Mise en place d'un programme de mise à niveau industrielle ;
- Arrêt de l'activité lait suite à la forte hausse des prix de poudre de lait et l'activité ;
- Démarrage d'un plan de formation concernant l'ensemble des ressources humaines ;
- Construction d'une plateforme logistique aux normes internationales ;

En 2007, NCA Rouïba mise en place un plan de restructuration financière à travers notamment la mobilisation d'un financement accordé par la Banque Européenne d'Investissement (BEI)

En 2008, NCA-Rouïba a obtenu le Prix National de l'Environnement délivré par les autorités nationales, elle obtient aussi la Certification ISO 14001.

En 2009 c'est le démarrage de la mise en œuvre du plan d'action marketing à travers, la modernisation du Logo de la marque, l'adoption de nouveaux packagings, la dynamisation de la gamme de produits avec l'introduction des gammes Mon Energie, Fresh et Light ainsi que le lancement du projet Fruits Mixés en packaging PET (bouteilles en plastique) et l'approbation d'un budget de communication et de promotion en adéquation avec les objectifs visés en vue de rapprocher davantage l'entreprise de ses consommateurs.

L'an 2010, marque le démarrage de la production et de la distribution de la gamme Fruits Mixés en packaging PET et finalisation du plan d'action adopté en 2009 ayant permis de doubler le chiffre d'affaires entre 2007 et 2010.

L'an 2010, NCA Rouïba a adopté d'un programme de développement articulé autour des axes suivants : Renforcement de gouvernance de l'entreprise par : la désignation de Monsieur Salah OTHMANI comme Président d'honneur de la société, Monsieur Slim OTHMANI en qualité de Président du Conseil d'Administration et Monsieur Mohamed Sahbi OTHMANI en tant que Directeur Général, l'Adoption d'un code de bonne gouvernance et mise en place d'un comité d'audit et d'un comité de rémunération, mise en place d'un second plan de mise à niveau industrielle et commerciale s'appuyant notamment sur la consolidation de l'outil de production et le renforcement de la plateforme de distribution, étude de la possibilité de développer l'exportation sur les pays du Maghreb et des modalités pour assurer l'introduction des produits Rouïba sur ces marchés, décision d'introduction de l'entreprise à la Bourse d'Alger.

En 2011, c'est le démarrage de la mise en œuvre du programme de développement adopté en 2010 à travers les actions suivantes :

- Aménagement de nouveaux locaux administratifs, élargissement des voies de circulation, et extension de plateforme logistique en vue d'optimiser les espaces de stockage ;
- Installation de la nouvelle ligne de conditionnement Tétra Pack A3 Speed ;
- Modernisation des packagings et du Logo de la marque Rouïba et optimisation des caractéristiques organoleptiques et nutritionnelles de la gamme « Mon Energie » ;
- Démarrage de l'activation des modules GPAO et GMAO de l'ERP ;

- Initiation du processus de certification du système de sécurité alimentaire selon le référentiel ISO 22000.

En 2012, c'est la poursuite du programme de développement adopté en 2010 et entamé en 2011 à travers les actions suivantes :

- Mise à niveau des ateliers de productions afin de se conformer aux exigences de la norme ISO 22000, à savoir le réaménagement des sols, l'organisation des flux matières et du personnel, et l'audit documentaire (première phase), Installation d'une seconde ligne de conditionnement Tétra Pack A3 Speed et mise à niveau Initiation du processus de « Responsabilité sociétale des organisations et leur contribution au développement durable » selon le référentiel ISO 26000.

En 2013, les principales orientations stratégique se présente comme suit :

- Renforcement des capacités de conditionnement en carton via l'installation d'une troisième ligne de conditionnement Tétra Pack A3 Speed ;
- Remplacement de l'ancienne ligne de conditionnement en PET par une nouvelle ligne Aseptique ;
- Optimisation des caractéristiques organoleptiques et nutritionnelles de la gamme PET Certification ISO 22000 ;
- Acquisition de nouveaux terrains pour abriter de nouvelles plateformes logistiques;
- Introduction en Bourse.

2. Installations principales

L'entreprise NCA-Rouïba a un bon emplacement stratégique, Elle est située à l'entrée de la ville. Elle est limitée par l'autoroute Est-Ouest et le centre ville Rouïba, cela facilite l'accès.

L'entreprise est implantée sur une surface de 26000 m², cette surface est répartir entre les ateliers selon la plateforme logistique. Les ateliers sont trois pour le conditionnement, deux pour l'emballage de carton aseptique et deux pour l'emballage plastique. L'implantation de l'entreprise dans la zone industrielle de Rouïba lui permet de s'alimenter en eau a partir de la nappe de la Mitidja qui s'étend de "OUED REGHAIA" à "AL AFROUNE" est alimenté d'une part par "L'ATLAS BLIDEEN" et d'autre part de son impluvium.

3. Les normes ISO adoptées par NCA-Rouïba

Les dirigeants de NCA-Rouïba ont, depuis la création de la société en 1966, pris conscience de l'importance à accorder à la qualité, à l'environnement et à la sécurité alimentaire pour la pérennité de l'entreprise.

Ceci a conditionné le choix de l'implantation d'un système intégré « Qualité et Environnement» selon les référentiels :

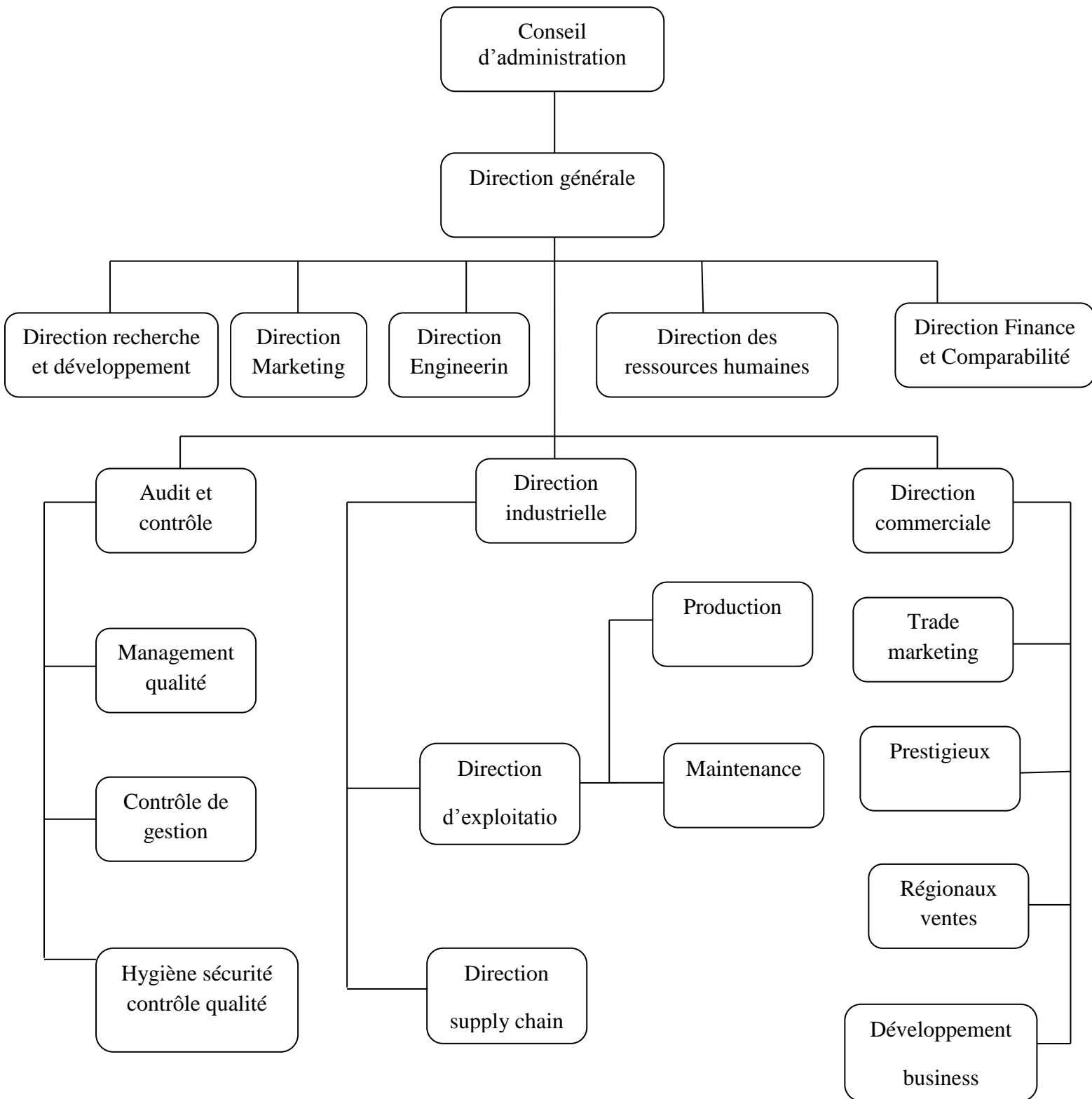
- ISO 9001 système de management qualité ;

L'entreprise a initié un processus de certification de son système de sécurité alimentaire et a été certifiée :

- ISO 22000 Sécurité des denrées alimentaire.

La NCA-Rouïba participe également au programme RSMENA (Responsabilité Sociétale Moyen-Orient et Afrique du Nord) portant sur la norme ISO 26000 relative à la responsabilité sociétale des organisations et leur contribution au développement durable.

Figure 9 : Organigramme de l'Entreprise NCA Rouïba



Source : doucement interne de NCA Rouïba 2024

La structure organisationnelle de l'entreprise NCA Rouïba est organisée de la manière suivante :

1. Conseil d'administration : C'est l'entité la plus élevée, responsable de la gouvernance et des décisions stratégiques de l'entreprise.

2. Direction générale : Dirigée par le directeur général, cette entité est chargée de la gestion quotidienne de l'entreprise et de l'exécution des décisions du Conseil d'administration.

3. Les différentes directions sous la Direction générale :

- Direction Recherche et Développement : S'occupe de l'innovation, de la recherche, et de l'amélioration des produits ou services de l'entreprise. Elle supervise aussi l'audit, le contrôle de gestion, le management qualité, et l'hygiène/sécurité/contrôle qualité.
- Direction Marketing : Gère les activités de marketing, telles que la publicité, la stratégie de marque, et la promotion des produits ou services de l'entreprise. –
- Direction Engineering : Responsable des aspects techniques et de la conception des produits.
- Direction Industrielle: Gère les activités de production, de maintenance, et d'exploitation des usines ou des sites industriels.
- Direction des Ressources Humaines: S'occupe de la gestion du personnel, du recrutement, de la formation, et du bien-être des employés.
- Direction Finance et Commerciale : Supervise les finances de l'entreprise ainsi que les activités commerciales, y compris le marketing, les ventes régionales, le développement des affaires, et les relations avec les clients prestigieux.
- Direction Supply Chain : Gère la logistique, l'approvisionnement en matières premières, et la distribution des produits finis.

4. Produits fabriqués

On peut classer les boissons qui sont fabriquées en différents types selon leur teneur de fruit et selon leur capacités volumiques.

4.1. Selon leur teneur

- **Jus pur** : un jus fabriqué à base de concentré le taux de pulpes 95% à 100%.
- **Nectar** : taux de pulpes et entre 25% et 50%.

- **Boisson sucrée** : le taux de pulpe est entre 12% et 16%.
- **Light** : synonyme de bien-être, apport aux consommateurs qui apprécient le bon goût des fruits sans sucre.

4.2. Selon leurs capacités volumiques

Le produit finale est mis soit en bouteilles soit en cartonne tétra pack.

Bouteille de : 2L ,1L, 75cL, 33cL, 25cl.

Cartonne de : 1L, 20cL, 10cL.

Conclusion

NCA-Rouïba, fondée en 1966 par Salah OTHMANI et son père Mohammed Saïd OTHMANI, est une entreprise familiale algérienne qui a évolué pour devenir un acteur majeur dans la production de boissons. Initialement spécialisée dans les conserves de fruits et légumes, l'entreprise a diversifié ses activités en 1984 en se lançant dans la production de jus, nectars, et boissons sucrées.

Au fil des années, l'entreprise a connu plusieurs étapes importantes, notamment l'introduction d'équipements de conditionnement aseptique en 1989, la certification ISO 9002 en 2000, et la transformation en société par actions en 2003. Ces évolutions ont été accompagnées de diverses initiatives de modernisation et de développement, comme l'introduction d'un ERP en 2005, la mise en place de nouvelles lignes de production, et la certification ISO 14001 en 2008 pour son engagement environnemental.

L'entreprise a également renforcé sa gouvernance et sa stratégie commerciale, notamment en introduisant de nouveaux produits, modernisant ses packagings, et en optimisant sa capacité de production. En 2011, NCA-Rouïba a initié un processus de certification ISO 22000 pour la sécurité alimentaire et s'est engagée dans des démarches de responsabilité sociétale selon la norme ISO 26000.

NCA-Rouïba bénéficie d'un emplacement stratégique à Rouïba, couvrant une surface de 26 000 m². L'entreprise dispose de plusieurs ateliers spécialisés dans le conditionnement et l'emballage. Sa structure organisationnelle comprend un Conseil d'administration, une Direction générale, et plusieurs directions clés (Recherche et Développement, Marketing, Ressources Humaines, etc.).

L'entreprise fabrique une large gamme de boissons classées selon leur teneur en fruits (jus pur, nectar, boisson sucrée, light) et leur capacité volumique (bouteilles de 2L à 25cL et cartons de 1L à 10cL).

NCA-Rouïba continue de se développer en s'adaptant aux besoins du marché tout en respectant les normes de qualité, d'environnement, et de sécurité alimentaire.

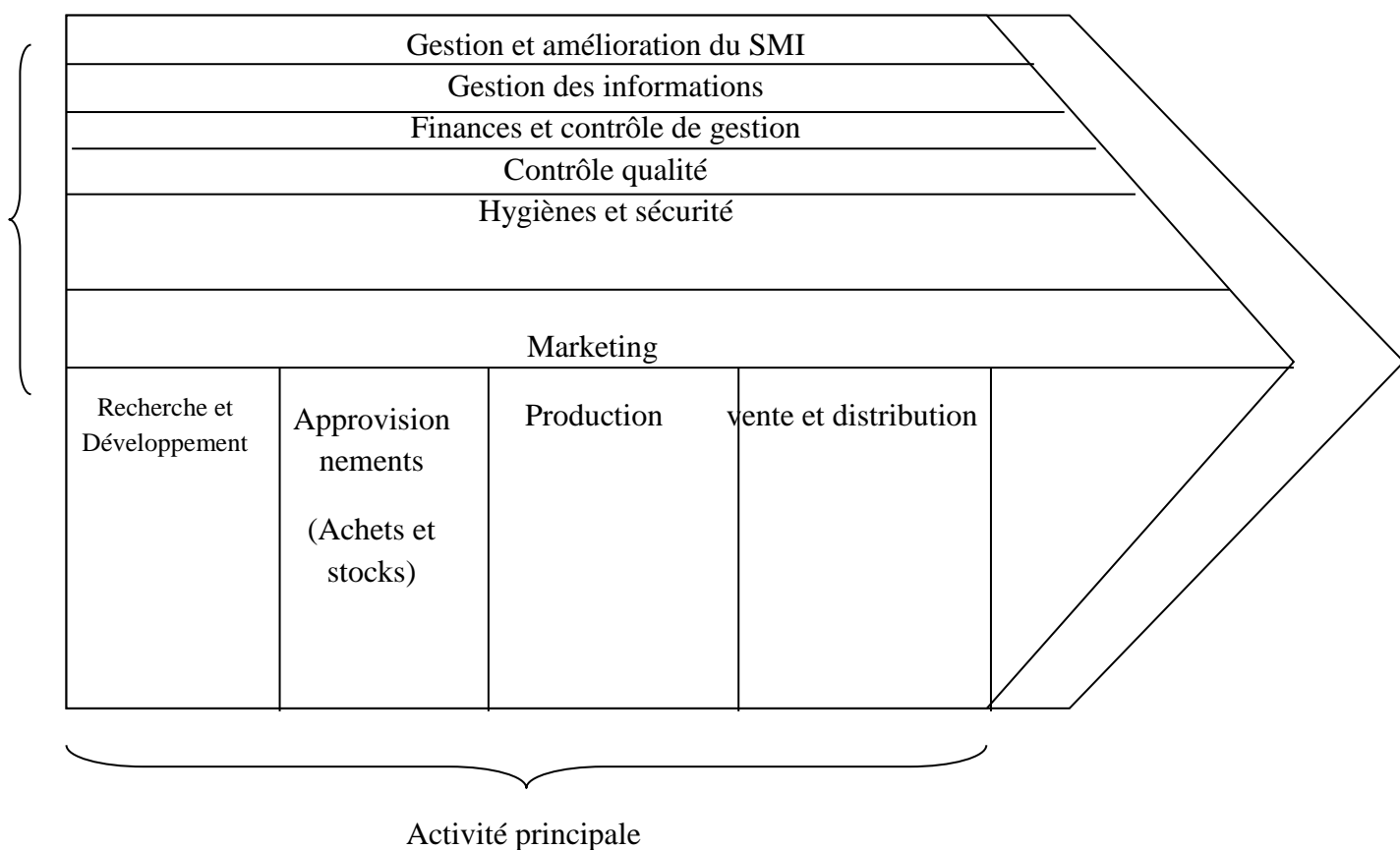
Section 2 : présentation du système de valeur de l'entreprise NCA Rouïba

Chaque chaîne de valeur à ses liaisons internes qui ne sont pas forcément celles définies par Michael PORTER en 1986, et cela est dû à ce que chaque entreprise a son propre environnement, sa propre position concurrentielle et sa propre manière de vouloir faire. Dans cette présente section nous présentons sa la chaîne de valeur puis son système de valeur et sa position concurrentielle.

1. La chaîne de valeur de l'entreprise NCA Rouïba

Chaque entreprise a sa propre chaîne de valeur, elle varie selon le secteur d'activité de l'entreprise. Dans ce tableau ci-dessous nous présentons la chaîne de valeur de l'entreprise

Figure 10 : La chaîne de valeur de NCA Rouïba



Source : Les données de l'entreprise NCA Rouïba

La chaîne de valeur de NCA Rouïba, illustrée à travers le modèle de Porter, met en évidence les interactions entre les activités principales et les activités de soutien qui contribuent à la création de valeur pour l'entreprise. Les activités de soutien incluent la gestion et l'amélioration du Système de Management Intégré, qui optimise les processus

internes liés à la qualité, la sécurité et l'environnement. La gestion des informations assure une circulation fluide des données à travers l'organisation, facilitant ainsi une prise de décision éclairée. Le contrôle de gestion et les finances garantissent une utilisation optimale des ressources financières, en surveillant les performances et en gérant les coûts. Le marketing, de son côté, joue un rôle crucial en positionnant les produits sur le marché et en développant des stratégies pour accroître leur visibilité et leur attrait auprès des consommateurs. Concernant l'hygiène et la sécurité, ces aspects sont essentiels pour garantir la conformité réglementaire et assurer la qualité des produits

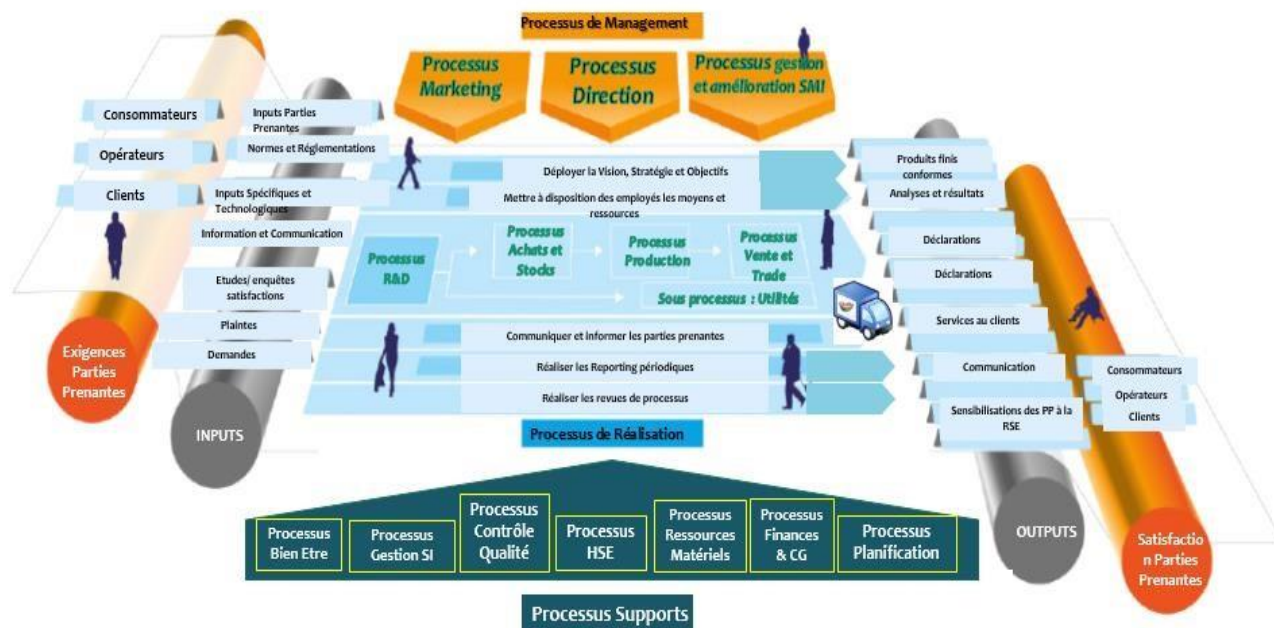
Pour les activités principales, la recherche et développement est un levier stratégique qui permet à NCA Rouïba d'innover et d'améliorer continuellement ses produits. L'approvisionnement, qui englobe l'achat de matières premières et la gestion des stocks, assure que la production dispose des ressources nécessaires en temps voulu. La production, cœur de l'activité de NCA Rouïba, transforme ces matières premières en produits finis, notamment des boissons. Enfin, les activités de vente et de distribution veillent à ce que ces produits soient correctement mis sur le marché et acheminés efficacement vers les clients. En somme, cette chaîne de valeur montre comment les différents processus de l'entreprise se soutiennent mutuellement pour créer de la valeur et répondre aux besoins du marché, tout en optimisant la gestion des ressources et la performance globale.

2. Le système de valeur de l'entreprise NCA Rouïba

Elle donne une vue d'ensemble sur les liens existants entre la chaîne de valeur de NCA Rouïba et celle de ses partenaires extérieurs. Ces derniers ont souvent un poids important et une influence significative sur le fonctionnement de l'entreprise.

La figure suivante nous donne une idée sur la composition du système de valeur de l'entreprise

Figure 11 : Système de valeur de l'entreprise NCA Rouïba



Source : les données de l'entreprise NCA Rouïba, 2024

Le schéma du système de valeur de NCA Rouïba illustre comment l'entreprise intègre et organise ses différents processus pour répondre aux exigences des parties prenantes, tout en assurant une production efficace et conforme aux normes de qualité. À la base du système, on trouve les inputs, qui incluent les attentes et les exigences des consommateurs, opérateurs, clients, ainsi que les normes et réglementations. Ces inputs sont traités par les processus de management, tels que le marketing, la direction, et la gestion et amélioration du Système de Management Intégré, qui alignent les ressources et les stratégies pour atteindre les objectifs de l'entreprise. Au cœur de ce système se trouvent les processus de réalisation, comprenant la recherche et développement, les achats, la production, le contrôle qualité, la gestion de l'hygiène, sécurité et environnement, ainsi que les ventes et la distribution. Ces processus sont essentiels pour transformer les matières premières en produits finis de haute qualité qui répondent aux besoins du marché. Ces processus de réalisation sont soutenus par des processus supports, tels que la gestion des systèmes d'information, les ressources matérielles, la finance, et la planification, qui assurent le bon fonctionnement de l'ensemble des opérations. Enfin, les outputs du système sont des produits finis conformes, associés à une analyse continue des résultats pour garantir la satisfaction des parties prenantes. Ce système de valeur permet à NCA Rouïba de maximiser la satisfaction de ses clients et partenaires tout en maintenant une efficacité opérationnelle optimale.

3. La position concurrentielle de NCA Rouïba

NCA Rouïba a longtemps été leader dans la production des boissons, jus ainsi le nectar des fruits, et elle le demeure, elle a longtemps profité d'une position de monopole, ce que lui a fait surgir des concurrents.

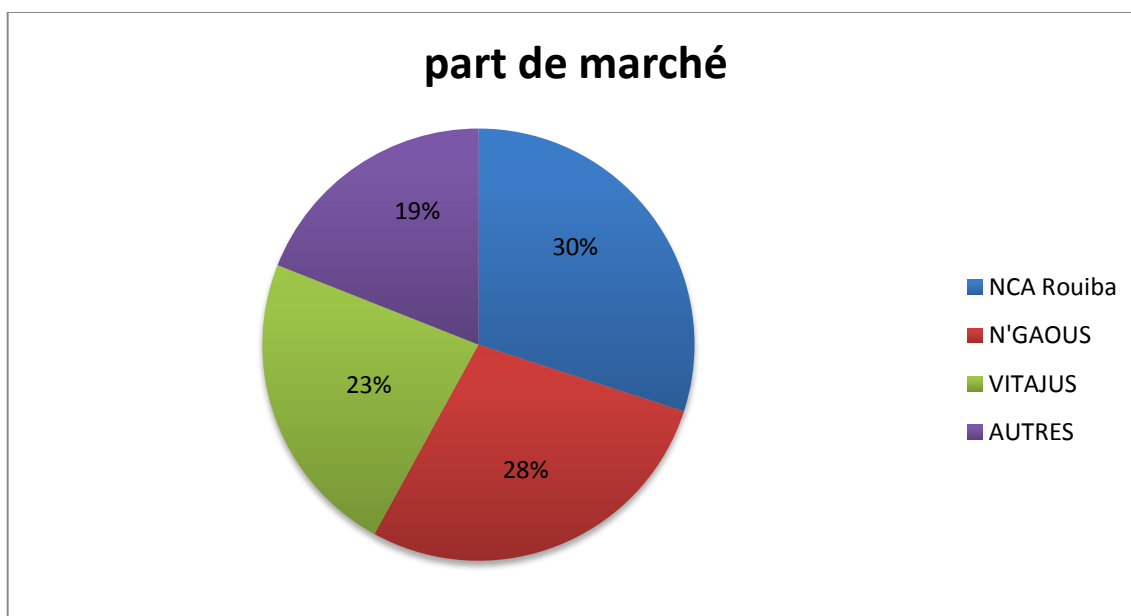
Dans le tableau ci-dessous nous avons présenté les principaux concurrents de NCA Rouïba :

Tableau 2 : Les principaux concurrents de NCA Rouïba

Le nom social	Le statut juridique	La willaya
RAMY	SARL	ALGER
IFRUIT	SARL	BEJAIA
N'GAOUS	SPA	BATNA
VITAJUS	SARL	BLIDA
TCHINA	SPA	BEJAIA
TOUDJA	SARL	BEJAIA
SOUMMAM	SARL	BEJAIA
BIFA	SARL	ALGER
AFRICANA	SARL	ORAN

Source : Reconstituée par nos soins, à partir des données collectées auprès de NCA Rouïba, 2024

Figure 12 : La part de marché de l'entreprise NCA Rouïba 2023



Source : Reconstituée par nos soins, à partir des données collectées auprès de Maghreb émergent, 2024

L'entreprise NCA Rouïba a vu sa position diminuer ces dernières années en raison de difficultés financières et opérationnelles, en partie causées par la pandémie de Covid-19. Aujourd'hui, elle détient 30 % du marché algérien, alors qu'elle détenait auparavant 40 %. Malgré cette baisse, elle reste toujours en première position, suivie de N'GAOUS avec 28 %, qui a vu sa part de marché augmenter grâce à une forte présence dans le segment des boissons traditionnelles. VITAJUS suit avec 23 %. Le reste du marché est partagé entre diverses petites entreprises locales et régionales, qui détiennent ensemble 19 % des parts de marché

Conclusion

Le système de valeur de NCA Rouïba intègre une chaîne de valeur spécifique à l'entreprise, composée de processus principaux tels que la production et la commercialisation, ainsi que de processus supports comme les ressources humaines, la finance, le contrôle de gestion, et le contrôle qualité.

Le système de valeur de l'entreprise est conçu pour répondre aux exigences des parties prenantes, y compris les consommateurs, les opérateurs, et les clients, tout en respectant les normes et réglementations en vigueur. Ce système repose sur une série de processus de management qui alignent les ressources et stratégies pour atteindre les objectifs fixés. Les processus de réalisation, comme la recherche et développement, la production, et les ventes, sont au cœur de cette chaîne de valeur, soutenus par des processus supports qui garantissent le bon fonctionnement des opérations.

Malgré les difficultés récentes dues à la pandémie de Covid-19, NCA Rouïba continue de jouer un rôle dominant sur le marché des jus et des nectars en Algérie. Bien que sa part de marché ait diminué de 40 % à 30 %, l'entreprise reste le leader du marché, suivi par N'GAOUS (28 %) et VITAJUS (23 %). Le reste du marché est fragmenté entre plusieurs petites entreprises régionales.

Ce système de valeur permet à NCA Rouïba de maintenir sa position compétitive, en assurant la satisfaction des clients et en optimisant ses opérations.

Section 3 : Présentation de diagnostic interne et externe et l'identification de l'avantage concurrentiel

Pour l'identification des avantages concurrentiels, il importe de présenter et de diagnostiquer les activités créatrices de valeur ou comme on l'appelle au sens figuré le gisement de valeur dont dispose l'entreprise et détecter ses forces et faiblesses, menaces et opportunités (la matrice SWOT), au niveau de ses activités et analyser son l'environnement (la matrice de PORTER).

1. Le diagnostic SWOT

La Matrice SWOT permet d'étaler d'un part les forces et les faiblesses de la NCA Rouïba le diagnostic interne et d'autre part les opportunités et les menaces qui se présentent a cette dernière dans un marché caractérisé par une rude concurrence le diagnostic externe.

1.1. Le diagnostic interne

Tableau 3 : Contexte et enjeux NCA ROUIBA Matrice SWOT : volet interne

Dimension	Forces	Faiblesses
Client	<ul style="list-style-type: none"> • Image de marque et notoriété • Position de leader historique • Réseau de distribution directe sur le centre 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion de la relation client • Réseau et présence commerciale est et ouest • Retard d'adaptation aux évolutions de la demande
Processus internes	<ul style="list-style-type: none"> • Maturité des systèmes et du management • Culture et valeurs d'entreprise • Parc industriel neuf et procédés à jour • Qualité intrinsèque du produit • Gamme de produits assez diversifié • Maitrise de la consommation d'eau 	<ul style="list-style-type: none"> • Segmentation insuffisante du marché DI • Maitrise des coûts • Communication interne entre les processus • Efficacité des processus • Maîtrise de la consommation d'énergie • Maîtrisé insuffisante des arrêts industriels • Non-conformité des rejets liquides • Absence de démarche achats durables et écologique
Relation au travail, apprentissage organisationnel	<ul style="list-style-type: none"> • Installation d'une section syndicale et comité participative 	<ul style="list-style-type: none"> • Formation insuffisante sur les processus techniques • Faible culture

Source : Reconstituée par nos soins, à partir des données interne de NCA Rouïba, 2024

L'entreprise NCA Rouïba bénéficie d'une solide réputation en Algérie, avec une marque bien établie et reconnue pour la qualité de ses produits. Sa capacité à offrir une large gamme de boissons et ses installations de production modernes sont des atouts majeurs, tout comme son réseau de distribution étendu qui assure une couverture géographique efficace. Toutefois, l'entreprise fait face à certaines faiblesses, notamment une forte dépendance au marché local, ce qui la rend vulnérable aux fluctuations économiques en Algérie. De plus, sa capacité d'innovation pourrait être limitée, et les problèmes éventuels dans la chaîne d'approvisionnement, surtout pour les matières premières importées, représentent un défi. Un investissement insuffisant dans le marketing et des difficultés potentielles à maintenir des normes de qualité internationales pour l'exportation peuvent également affecter sa compétitivité et sa croissance future.

1.2. Le diagnostic externe

Tableau 4 : Contexte et enjeux NCA ROUIBA matrice SWOT: volet externe

Dimension	Menaces	Opportunités
politique	<ul style="list-style-type: none"> Contexte politique interne à l'international (guerre Ukraine-Russe, Palestine-Israël) L'instabilité politique régionale et continentale affecte le développement à l'export Suspension des relations avec l'Espagne 	
Economique	<ul style="list-style-type: none"> Offre sur le marché sur capacitaire Développement de la concurrence (Ifruit, Ramy, Bifa, N'gaous) Baisse de la demande sur les zones couvertes par NCA Flambé des prix d'achat des MP et logistique 	<ul style="list-style-type: none"> Développement du marché international Maintien de la demande sur des régions et sur certains segments de marché Développement de nouveaux acteurs de distribution Demande importante sur les produits de diversification
Technologique et environnement	<ul style="list-style-type: none"> Attaques sur les réseaux sociaux 	<ul style="list-style-type: none"> Consommation d'eau (récupération des eaux de rinçage et travaux publique) Introduction des énergies renouvelables et hybridation des installations
Legal et réglementaire	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Instabilité et complication du cadre réglementaire d'autorisation 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ L'entrée en vigueur de la réglementation HACCP, guide BPF, BPH

Source : Reconstituée par nos soins, à partir des données interne de NCA Rouïba ; 2024

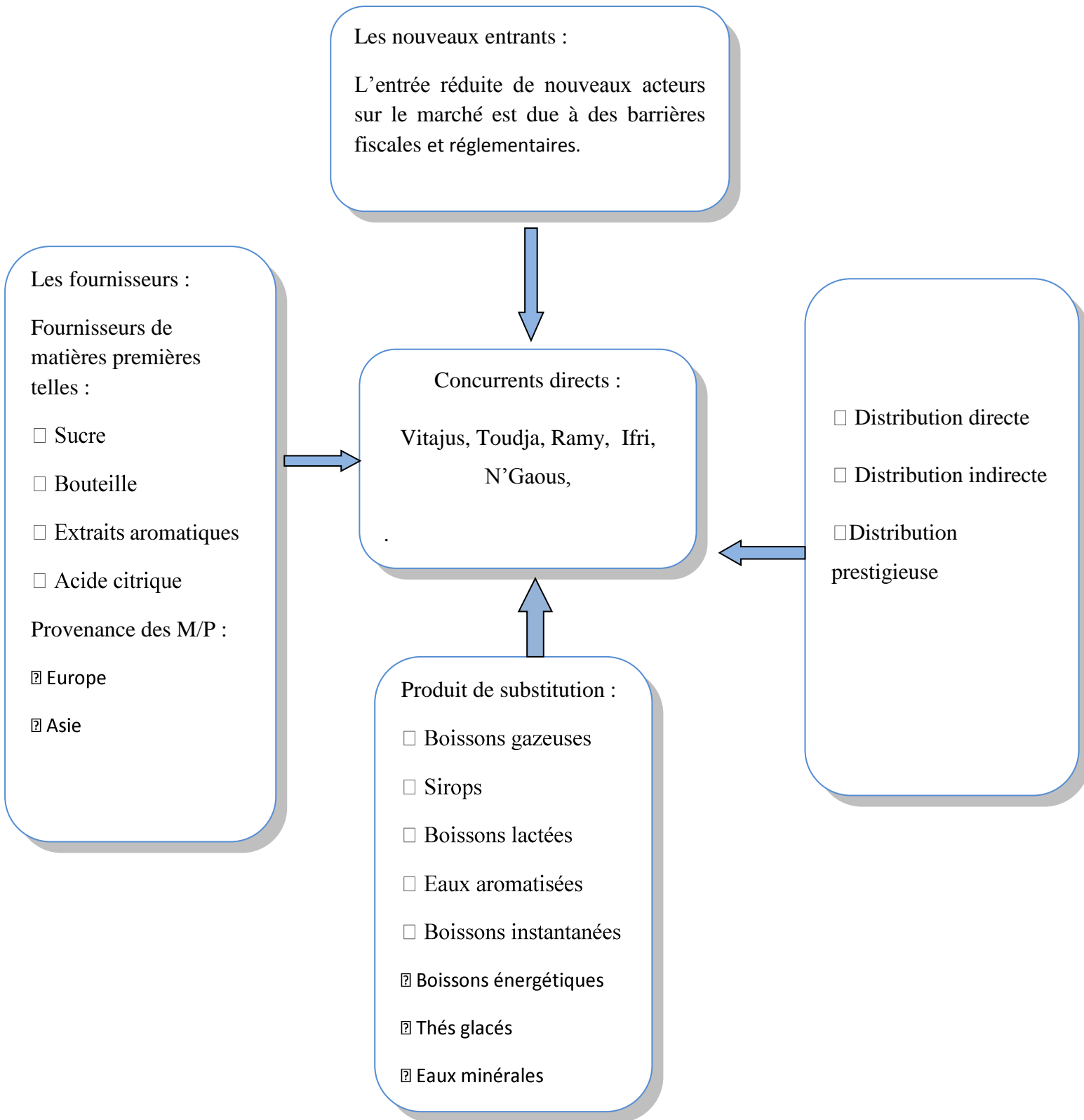
L'analyse SWOT externe de NCA Rouïba met en lumière un ensemble d'opportunités et de menaces provenant de son environnement extérieur. L'entreprise a la possibilité de se

développer à l'international, ce qui pourrait diversifier ses sources de revenus et réduire sa dépendance à des marchés saturés. De plus, la demande croissante pour des produits diversifiés offre une opportunité d'innovation et d'expansion de sa gamme de produits. L'adoption des énergies renouvelables et l'intégration des technologies vertes représentent également des opportunités pour réduire les coûts opérationnels à long terme et améliorer son image en tant qu'entreprise responsable. Par ailleurs, la mise en conformité avec des réglementations telles que les normes HACCP ainsi que les bonnes pratiques de fabrication (BPF) et d'hygiène (BPH) pourrait renforcer la compétitivité de NCA Rouïba sur le marché. Cependant, l'entreprise doit également faire face à des menaces significatives. L'instabilité politique et géopolitique, notamment les conflits en Ukraine et au Moyen-Orient, présente des risques pour ses activités d'exportation et ses relations commerciales. La concurrence accrue de nouveaux acteurs locaux, comme Ifruit, Ramy et N'gaous, intensifie la pression sur les prix et les parts de marché, tandis que la saturation du marché complique le maintien de la rentabilité. De plus, la complexité croissante du cadre réglementaire pourrait ralentir les opérations de l'entreprise et augmenter les coûts de conformité. Pour réussir dans cet environnement complexe, NCA Rouïba devra habilement exploiter ces opportunités tout en atténuant les menaces qui pèsent sur elle

2. La matrice de PORTER

Nous pouvons résumer notre analyse de l'environnement externe de la NCA Rouïba avec la matrice « Porter » comme suit :

Figure 13 : Les 5 forces de Porter appliquées à NCA Rouïba



Source : Reconstituée par nos soins, à partir des données interne de NCA Rouïba, 2024

L'analyse des cinq forces de Porter appliquée à NCA Rouïba révèle les dynamiques concurrentielles auxquelles l'entreprise doit faire face.

Tout d'abord, la menace des nouveaux entrants est limitée en raison de fortes barrières fiscales et réglementaires, ce qui protège NCA Rouïba d'une concurrence accrue. Cependant, l'entreprise est dépendante de fournisseurs étrangers pour des matières premières essentielles comme le sucre et les extraits aromatiques, principalement en provenance d'Europe et d'Asie. Cette dépendance peut affecter la production en cas de perturbations géopolitiques et confère un pouvoir de négociation important à ces fournisseurs. Les clients, qui incluent des jeunes, des femmes et des personnes âgées, exercent un pouvoir de négociation important car ils sont sensibles au rapport qualité/prix et aux aspects nutritionnels des produits. NCA Rouïba doit donc veiller à ce que ses produits répondent à ces attentes pour éviter de perdre des parts de marché. De plus, l'entreprise est confrontée à une menace notable de produits de substitution, tels que les boissons gazeuses, les sirops et les eaux aromatisées, qui peuvent détourner les consommateurs vers d'autres options.

Enfin, la rivalité entre les concurrents est intense, avec des entreprises telles que N'Gaous, Vitajus, Touja, Ramy et Ifri obligeant NCA Rouïba à innover et à rester compétitive sur le marché. Ces forces soulignent la complexité de l'environnement concurrentiel dans lequel évolue NCA Rouïba.

3. Présentation des activités créatrices de valeurs

3.1. Le processus approvisionnement

Le processus d'approvisionnement chez NCA Rouïba est structuré pour garantir la sélection des meilleurs fournisseurs. Le service approvisionnement est chargé de cette tâche, qui commence par l'identification des fournisseurs potentiels via des recherches sur Internet, le lancement d'appels d'offres et l'analyse des bases de données des concurrents. Les fournisseurs sont sélectionnés selon plusieurs critères clés. La qualité du produit proposé est le critère principal, avec une exigence de fournir un rapport d'analyse pour vérifier cette qualité, tout en considérant également le pays d'origine et l'usine de production. Le délai de livraison est également crucial, après la qualité, et l'entreprise privilégie les fournisseurs capables de respecter les délais de livraison. D'autres critères incluent le prix du produit en comparaison avec le marché, le rapport qualité/prix et la réputation du fournisseur ainsi que les avantages qu'il propose. La sélection se fait généralement entre au moins trois

fournisseurs, sauf en cas de monopole, en établissant un tableau comparatif des références des articles proposés et des critères mentionnés. Une fois le fournisseur choisi, un contrat est signé pour une durée variant de 3 mois à un an, en fonction des prix du marché, de la performance et de l'engagement du fournisseur.

3.1.1. Lancement et réception des commandes

Le lancement et la réception des commandes sont gérés par le service approvisionnement. La procédure de lancement des commandes diffère en fonction de la nature des matières premières, qu'elles soient locales ou étrangères, bien que les étapes de réception soient uniformes pour les deux types de matières premières. La réception commence par l'accueil des camions et la vérification des documents. Ensuite, la marchandise est déchargée et la quantité est contrôlée. Un échantillon est testé par le service contrôle qualité pour vérifier des aspects tels que l'apparence visuelle, la date de péremption et l'emballage. En cas de non-conformité, les matières premières ou les emballages sont retournés au fournisseur. Le paiement du fournisseur est ensuite effectué, suivi du scan et du déplacement de la marchandise vers les lieux de stockage. Enfin, les quantités sont mises à jour dans le système

3.1.2. Gestion des magasins

La gestion des magasins est assurée par la Direction exploitation et les magasiniers. Le processus de transfert des matières premières vers les entrepôts inclut plusieurs tâches importantes. Les entrées et sorties des matières premières ou des emballages sont enregistrées par un système de scan, permettant de définir l'emplacement et la référence des produits. Ce système de traçabilité fournit une vue quotidienne des stocks de matières premières et d'emballages, et calcule la couverture des stocks en jours de consommation pour chaque type de produit. De plus, un inventaire physique est réalisé chaque lundi pour assurer la précision des enregistrements de stock.

3.2. Le processus de production

L'entreprise produit sur stock à flux poussé. Le processus industriel de l'entreprise s'articule autour d'une siroperie permettant de produire les jus, les nectars et les boissons d'une capacité théorique (nominale) de 40 000 litres/heure et qui alimente quatre ateliers de conditionnement (contenant dans l'ensemble six lignes de production) à savoir :

- Deux ateliers de conditionnement aseptique en carton Tetra Pak abritant quatre (04) lignes de conditionnement ((2 ligne de 20CL, 1 ligne de 100 CL, 1 ligne de 150 CL) totalisant une capacité de 28 000 litres/heure ;
- Deux ateliers de conditionnement en bouteilles PET d'une capacité de 10 000 bouteilles/h, soit environ 12 500 litres/heure.

Dans ce qui suit, nous allons expliquer les activités constituant le sous-processus de fabrication sur stock au sein de NCA-Rouïba.

3.2.1. Transfert des Matière première

Responsable : les magasiniers

Après la consultation du programme journalier ; les caristes font le transfert des MP/emballages de la zone tampon vers la siroperie et les ateliers de conditionnement pour commencer la production.

3.2.2. Processus de fabrication

- Le contrôle qualité

Responsable : le laboratoire contrôle qualité.

Le suivi et le contrôle de la qualité des produits se fait d'une manière continue. Pour cela, le laboratoire contrôle qualité prélève des échantillons chaque heure pour effectuer différents types de contrôles :

- Des contrôles le long du processus pour vérifier le PH, le goût, la couleur, l'odeur et la température de pasteurisation et de remplissage.
- Contrôle pendant le conditionnement des soudures horizontales et longitudinales des packs, du niveau de remplissage (packs et bouteilles), du packaging (date, numéro de lot...) et de la qualité du papier ; et cela en remplissant des fiches à cet effet,
- Des contrôles des propriétés physico-chimiques et biologiques des produits finis au niveau du laboratoire.

- Traitement des rebuts

Les rebuts en cours de processus de fabrication sont essentiellement les packs et les bouteilles jetés automatiquement par les conditionneuses en cas de chute de programme ou à cause de la non-conformité de l'emballage, mal fixation de bouchon, paille... Ces derniers sont vidés de leur contenu qui est recyclé dans la zone de recyclage après l'affectation des contrôles de qualité appropriés.

3.2.3. Gestion des entrées au magasin Produits finis

Responsable : service magasin produit fini.

Après la mise en palette du produit fini ; les caristes arrivent en transpalettes afin de les transporter vers le magasin produits finis. Ces deniers déposent les palettes là où il y'a de la place sans suivre aucune règle précise. A la fin de chaque cycle de 8 heures le chef d'équipe de production déclare les quantités produites sur papier et sur système. Un inventaire se fait chaque mois pour le comptage physique.

3.3. Le processus distribution

Le processus de distribution se fait selon le mode de distribution sur commande. Le réseau de distribution de NCA Rouïba est réparti en quatre canaux :

3.3.1. La distribution directe

Elle est déployée de Bouira à l'est, jusqu'à Sidi ghilisse (Cherchel) à l'ouest et Médéa au sud. Il s'agit de livrer les produits directement aux points de ventes conventionnés (les supérettes et les alimentations générales,...).

Une technologie de (Personal digital assistant) PDA est mise au service de la distribution directe, ce qui permet :

- Une optimisation des déplacements de la flotte commerciale,
- Un contrôle et un suivi en temps réel du positionnement et des déplacements de la flotte,
- Une remontée d'information de la force de vente en temps réel,
- Une mesure de l'évolution des opérations de vente.

La distribution directe est assurée par une flotte de véhicules et de fourgons. Etant donné que les commandes se font chaque matin, elles sont plus fréquentes mais avec des quantités moins importantes.

Pour ce réseau de distribution, les clients sont regroupés par zone. A chaque zone est associé un superviseur pour un certain nombre de clients directs. Ces superviseurs font la tournée de leurs clients quotidiennement afin de prélever l'état de leurs stocks puis contactent les commerciaux si celui-ci est inférieur à un certain seuil (seuil différent selon l'article fixé par les commerciaux). Les commerciaux enregistrent la commande de la quantité manquante sur le système, enclenchent le processus de livraison et les clients seront automatiquement livrés le lendemain. Ainsi, les superviseurs sont des intermédiaires entre les commerciaux et les clients.

3.3.2. La distribution indirecte

Elle sert à assurer la disponibilité des produits Rouïba à travers le territoire national via un réseau de grossistes et dépositaires. Ce réseau est divisé selon 3 régions ; centre, est et ouest. Ainsi dans ce cas et pour assurer un bon cheminement de la marchandise vers le détaillant ou le consommateur final, l'entreprise emploie des superviseurs qui sont sensés suivre les produits, contrôler les prix et collecter toute information relative aux marchés et à la concurrence.

3.3.3. La distribution prestigieuse

Concerne les hôtels ; les collectivités locales et le ministère de la défense. L'entreprise gère sa relation avec cette catégorie de clients à travers des contrats annuels négociés.

3.4. Le processus après-vente

NCA Rouïba auprès des grossistes est essentiel pour maintenir de bonnes relations commerciales, assurer une distribution efficace des produits et garantir la satisfaction des intermédiaires, qui jouent un rôle crucial dans l'accès des produits aux consommateurs finaux. Voici les principales étapes de ce processus :

3.4.1. Suivi des commandes et des livraisons

Après la vente initiale, NCA Rouïba assure un suivi rigoureux des commandes effectuées par les grossistes. Cela inclut la confirmation des commandes, la coordination avec

les équipes logistiques pour garantir des livraisons ponctuelles, et la vérification de la conformité des produits livrés (quantité, qualité, respect des délais). Un système de traçabilité est souvent utilisé pour suivre les lots de produits jusqu'à leur destination finale, ce qui permet de résoudre rapidement tout problème de livraison.

3.4.2. Gestion des réclamations

Si les grossistes rencontrent des problèmes liés aux produits (défauts de qualité, erreurs de livraison, produits endommagés), NCA Rouïba met en place un service après-vente dédié pour traiter ces réclamations de manière efficace. Cela peut inclure le remplacement des produits défectueux, l'émission de crédits, ou d'autres formes de compensation. Une réponse rapide et appropriée aux réclamations aide à maintenir une relation de confiance avec les grossistes.

3.4.3. Support technique et formation

NCA Rouïba offre également un support technique aux grossistes, notamment en ce qui concerne le stockage des produits, la rotation des stocks, et les meilleures pratiques de gestion des boissons périssables. Des formations peuvent être proposées pour aider les grossistes à optimiser leurs opérations, ce qui contribue indirectement à la qualité et à la fraîcheur des produits lorsqu'ils sont achetés par les consommateurs finaux.

3.4.4. Gestion des retours

Dans certains cas, les grossistes peuvent avoir besoin de retourner des produits à NCA Rouïba, que ce soit en raison de surstocks, de produits invendus ou d'autres raisons logistiques. L'entreprise a mis en place des procédures de retour claires et efficaces pour minimiser les perturbations pour les grossistes. Cela inclut la facilitation du transport des retours, l'évaluation de l'état des produits retournés, et la gestion des crédits ou des remboursements associés.

3.4.5. Communication continue et suivi personnalisé

NCA Rouïba maintient une communication régulière avec ses grossistes pour s'assurer que leurs besoins sont satisfaits et pour recueillir des retours sur les performances des produits sur le marché. Les représentants commerciaux de l'entreprise rendent souvent visite aux grossistes pour discuter des ventes, des tendances du marché, et des besoins futurs. Cette

relation de proximité permet à NCA Rouïba de mieux comprendre les défis rencontrés par les grossistes et d'ajuster ses stratégies en conséquence.

3.4.6. Programmes de fidélisation et incitations

Pour encourager la fidélité des grossistes, NCA Rouïba peut mettre en place des programmes de fidélisation qui offrent des avantages tels que des remises sur les volumes achetés, des primes pour atteindre certains objectifs de vente, ou des soutiens marketing pour aider les grossistes à promouvoir les produits. Ces incitations renforcent la relation commerciale et motivent les grossistes à prioriser les produits de NCA Rouïba dans leurs offres.

4. Identification de l'avantage concurrentiel de NCA Rouïba

L'analyse de la chaîne de valeur de NCA Rouïba révèle comment chaque étape de ses opérations contribue à ses avantages concurrentiels, en alignant ses activités internes avec ses objectifs de marché. En décomposant les activités de l'entreprise, on observe que des éléments clés tels que le marketing et les ventes, le développement de produits, les opérations de production, la logistique et la distribution, le contrôle de la qualité, et l'innovation jouent un rôle crucial dans le renforcement de sa compétitivité. Le marketing efficace et la réputation de marque permettent à NCA Rouïba de se démarquer dans un marché saturé. La diversité de ses produits, soutenue par un développement continu et une recherche approfondie, lui confère une flexibilité et une adaptabilité précieuses. Des opérations modernes garantissent une production de haute qualité tout en optimisant les coûts, tandis qu'un réseau de distribution étendu assure une large couverture et une réponse rapide à la demande. L'engagement envers des normes rigoureuses de qualité et d'innovation renforce la confiance des consommateurs et permet à l'entreprise de répondre aux évolutions du marché. Enfin, les initiatives en matière de durabilité améliorent l'image de NCA Rouïba et attirent une clientèle sensible aux enjeux environnementaux. En somme, chaque composant de la chaîne de valeur contribue à créer de la valeur ajoutée, solidifiant ainsi les avantages concurrentiels de NCA Rouïba et consolidant sa position sur le marché.

Suite à la pandémie de COVID-19, NCA Rouïba a défini une stratégie visant à stabiliser sa situation financière en remboursant ses crédits, ce qui est crucial pour améliorer sa liquidité et réduire ses charges d'intérêt. Cette étape de consolidation financière permettra à l'entreprise de se préparer efficacement pour de nouvelles initiatives de croissance. Une fois

sa base financière renforcée, NCA Rouïba prévoit de se lancer sur les marchés internationaux, en ciblant spécifiquement l'Afrique et le Canada. L'expansion en Afrique offre l'opportunité de diversifier ses revenus grâce à une demande croissante due à l'urbanisation et à la croissance économique dans la région. De plus, en pénétrant le marché canadien, NCA Rouïba pourra accéder à un marché développé avec des consommateurs sophistiqués, renforçant ainsi sa présence internationale et sa réputation globale. Cette stratégie d'expansion internationale est conçue pour tirer parti des opportunités de croissance tout en maximisant les ressources financières nouvellement libérées, positionnant ainsi l'entreprise pour une croissance durable et une meilleure résilience face aux défis futurs.

Conclusion

Après l'étude de la chaîne de valeur de l'entreprise NCA Rouïba, plusieurs activités clés ont été identifiées comme renforçant sa position sur le marché des boissons non alcoolisées : le processus d'approvisionnement, le processus de production, le processus de distribution, et le processus d'après-vente. Pour créer un avantage concurrentiel, NCA Rouïba doit améliorer son processus marketing en plusieurs points clés. L'innovation produit est essentielle pour capter l'attention des consommateurs, en mettant l'accent sur des boissons plus saines et en phase avec les tendances actuelles, telles que les produits biologiques, enrichis en nutriments, et les boissons énergisantes. En affinant la segmentation du marché et en ciblant plus précisément les différents groupes de consommateurs, NCA Rouïba pourra personnaliser ses campagnes marketing pour mieux répondre aux besoins spécifiques de chaque segment, maximisant ainsi leur efficacité. De plus, en renforçant l'identité de sa marque à travers des campagnes de communication mettant en avant la qualité et les valeurs de l'entreprise sur les réseaux sociaux et par le biais de partenariats avec des influenceurs et des célébrités, NCA Rouïba pourra créer une connexion émotionnelle forte avec ses clients. Le développement de programmes de fidélisation solides et une gestion efficace de la relation client renforceront également la loyauté des consommateurs, assurant ainsi une base client stable et engagée.

Enfin, en instaurant un système de mesure et d'optimisation continue de ses actions marketing, l'entreprise pourra s'adapter rapidement aux évolutions du marché et maximiser l'impact de ses efforts. Ces améliorations, intégrées dans un processus marketing cohérent et agile, permettront à NCA Rouïba de se distinguer de la concurrence et de consolider sa position de leader sur le marché.

Conclusion Générale

En conclusion, notre mémoire s'est concentré sur l'analyse de la chaîne de valeur comme un outil stratégique indispensable pour les entreprises cherchant à optimiser leur performance et à renforcer leur compétitivité. Nous avons démontré l'importance de cette analyse pour identifier les activités génératrices de valeur et les leviers d'avantages concurrentiels durables, à travers une méthodologie rigoureuse et un diagnostic approfondi des activités de l'entreprise.

L'étude de cas menée au sein de l'entreprise NCA Rouïba nous a offert une illustration concrète de l'application de la chaîne de valeur. Nous avons pu observer comment l'identification des activités principales et de soutien contribue à une meilleure gestion des ressources internes et à l'optimisation des processus. En conséquence, cela permet non seulement de maximiser la création de valeur, mais aussi de repérer les sources d'inefficacité, offrant ainsi à l'entreprise une vision stratégique plus claire de ses points forts et des domaines à améliorer.

Cette étude nous a permis de constater que l'entreprise dispose de plusieurs atouts majeurs : la qualité exceptionnelle de ses produits, sa forte notoriété sur le marché local, et une distribution efficace qui couvre largement le territoire. Ces points forts contribuent significativement à la solidité de sa position sur le marché.

Cependant, notre analyse a également révélé plusieurs défis critiques auxquels NCA Rouïba est confrontée. Nous avons identifié un manque de marketing et de communication efficace, ce qui limite la visibilité de la marque et l'impact de ses campagnes promotionnelles. L'entreprise peine à suivre les tendances du marché, telles que l'émergence des boissons énergisantes, ce qui pourrait freiner son potentiel d'innovation et de diversification. De plus, NCA Rouïba fait face à une situation financière difficile, marquée par un endettement important et une absence d'expansion internationale, ce qui limite ses opportunités de croissance et d'internationalisation.

Quant aux résultats de notre recherche, nous avons observé qu'à l'issue de l'analyse de la chaîne de valeur, nous avons pu identifier les activités principales ainsi que les activités de soutien au sein de NCA Rouïba. Cette analyse nous a permis de discerner les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces auxquelles l'entreprise est confrontée. En parallèle, nous avons réalisé une analyse de l'environnement, ce qui nous a permis de détecter les activités créatrices de valeur. La première proposition est ainsi confirmée : l'analyse de la

chaîne de valeur permet d'identifier et d'optimiser les activités sous-jacentes à la création de valeur pour l'entreprise.

En outre, notre étude a révélé que l'analyse du système de valeur dans lequel NCA Rouïba s'insère offre une compréhension plus globale de l'entreprise en intégrant ses parties prenantes et les valeurs additionnelles qu'elles peuvent générer. Cela met en évidence les avantages, qu'ils soient internes ou issus des interactions avec les parties prenantes. La deuxième proposition est également validée : cette analyse permet de dénicher les points de jonction essentiels pour la création de valeur au sein de l'entreprise.

L'analyse de la chaîne de valeur s'impose donc comme un pilier stratégique permettant à l'entreprise de structurer ses décisions en se basant sur les segments créateurs de valeur. En ajustant ses stratégies pour minimiser les coûts, différencier ses offres ou se concentrer sur des segments spécifiques, NCA Rouïba peut renforcer ses avantages concurrentiels. Ces stratégies, selon les théories de PORTER, fournissent aux dirigeants une feuille de route pour maintenir une position compétitive.

En résumé, l'analyse de la chaîne de valeur est un levier fondamental pour le management contemporain. Elle offre une vision claire des forces et des faiblesses internes, tout en permettant d'identifier les opportunités d'amélioration et d'optimisation des processus. En intégrant ces éléments, NCA Rouïba pourra non seulement accroître sa rentabilité, mais aussi soutenir une prise de décision plus stratégique, et ainsi renforcer sa compétitivité dans un marché de plus en plus exigeant.

Bibliographie

Ouvrages

1. A.BOUGUINON : « définir la performance : une simple question de vocabulaire ? »
In performance et ressource humaine, ouvrage collectif sous la direction de ANNE MARIE FERICELLI et BRUNO SIRE, édition Economica, paris, 1996
2. A.KHEMAKHEM : « la dynamique du contrôle de gestion », édition Dunod, 1992
3. Abdelkrim BOUDRA : « INDUSTRIE DES BOISSONS ET DES JUS DE FRUITS »,
Mai- Juillet 2007
4. B.MARTORY, D.CROZET : « Gestion des ressources humaines : pilotage social et performances », édition Dunod. 5ème édition, 2002
5. Bowersox, closs 1996
6. Françoise GIRAUD, Olivier SAULPIC, Gérard NAULLEAU, Marie-Hélène DELMOND, Pierre-Laurent BESCOS : « Contrôle de gestion », 2ème édition :
Gualino éditeur, paris, 2004
7. H.M DE BOISLANDELLE : « Dictionnaire de gestion, concepts et outils », édition Economica, paris, 1998
8. Le petit Larousse, dictionnaire encyclopédique illustré, édition 1998
9. LORINO PHILIPPE : « Méthodes et pratiques de la performance », édition d'Organisation, Paris, 1999
10. M.LEBAS : « oui, il faut définir la performance, in revue française de comptabilité »,
N°269, 1995
11. Messieurs Michel BOIDIN, Abdenour ABTROUN, Abdelkrim BOUDRA, Franck JOLIBERT, Alain TIRARD et Hamdane TOUAÏBIA : « ETUDE DE LA FILIÈRE BOISSON », Algérie 2005.
12. Mohamed BOUFATAHL: « La filière «boissons» dans tous ses états » L'Expression,
28 Décembre 2010
13. P.BESCOS, C.MENDOZA : « Le management de la performance », édition Comptables Malesherbes, paris, 1994

Mémoires

1. Thèse : « L'optimisation de la Supply Chain au sein de l'entreprise », La chambre du commerce et de l'industrie, 2010
2. Thèse : « Pratique de la SCM dans l'entreprise pharmaceutique algérienne cas de DIGROPHARME », ENSSEA

3. Thèse: « La mise en place d'un plan marketing des ressources humaines au sein de la NCA Rouiba », ECOLE SUPERIEUR ALGERIENNE DES AFFAIRES, 2010-2011

Sitographie

1. <http://www.axsolu.fr/lajoom/images/stories/livre%20blanc%20supply%20chain.pdf>
2. leanantes.com/MASTER1/LOGISTIQUE/La_Logistique_nouvelle_fonction.docx
3. www.piloter.org

Table des matières

Remerciements	
Dédicaces	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Sommaire	
Introduction générale.....	1
Chapitre 1 : Analyse de la chaîne de valeur de l'entreprise	5
Introduction	5
Section 1 : Généralités relatives à la notion de valeur	6
1. Définition de valeur	6
2. Le concept de valeur.....	6
2.1. Le concept objectif de la valeur	6
2.1.1. La valeur selon SMITH.....	6
2.1.2. La valeur selon RICARDO	7
2.1.3. La valeur selon MARX	7
2.2. Le concept subjectif de la valeur.....	8
2.2.1. La valeur selon MARSHALL	8
2.3. Le concept récent de la valeur.....	9
2.3.1. La valeur selon MARMUSE	9
2.3.2. La valeur selon Gervais	10
3. La construction de la valeur au sein de l'entreprise.	10
3.1. L'élaboration de la valeur	10
3.2. Conception de la proposition de valeur	11
4. Le système de valeur	14
Conclusion	15
Section 2 : Les éléments fondamentaux de la chaîne de valeur	16
1. Définition de la chaîne de valeur	16
2. La chaîne de valeur interne.....	16
2.1. Les activités de la chaîne de valeur.....	17
2.1.1. Les activités principales	17
2.1.2. Les activités de soutien	18
3. La chaîne de valeur externe	19
3.1. Contenu de la chaîne de valeur externe	19

3.2. L'utilité de la chaîne de valeur externe	20
4. Les liaisons de la chaîne de valeur	21
4.1. Les liaisons internes au sein de la chaîne de la valeur	21
4.2. Les liaisons externes (verticales).....	22
Conclusion	23
Section 3 : L'impact de la chaîne de valeur sur l'avantage concurrentiel.....	24
1. Chaîne de valeur et le champ concurrentiel	24
2. Les avantages de l'analyse de la chaîne de valeur	27
3. Les limites de l'analyse de la chaîne de valeur	28
Conclusion	29
Conclusion.....	30
Chapitre 2 : Identification de l'avantage concurrentiel	31
Introduction.....	31
Section 1 : Présentation de l'avantage concurrentiel	32
1. Définition de l'avantage concurrentiel.....	32
2. La compétitivité et l'avantage concurrentiel	33
2.1. La compétitivité industrielle	34
3. Les approches de l'avantage concurrentiel.....	34
3.1. L'approche de l'économie industrielle	34
3.2. L'approche des ressources (RBV)	35
3.3. L'approche basée sur les capacités dynamiques (DCV)	36
3.4. Comparaison entre ces trois approches fondamentales.....	37
Conclusion	38
Section 2 : Les outils d'analyse concurrentielle	39
1. L'analyse de PORTER	39
1.1. Les stratégies génériques	39
1.2. Les cinq forces concurrentielles de PORTER	41
2. L'analyse par les chaînes de valeur de l'entreprise	43
3. Les autres outils d'analyse.....	44
3.1. Cycle de vie du produit	44
3.2. Cycle de vie de l'industrie	45
3.3. L'analyse SWOT	46
3.4. Modèle PESTEL	47

3.5. Les matrices : BCG – MCKINSEY – ADL.....	47
3.5.1. La matrice du BOSTON Consulting Group BCG.....	47
3.5.2. La matrice MCKINSEY	48
3.5.3. Le modèle d'ARTHUR D. LITTLE (ADL).....	48
Conclusion.....	50
Section 3 : L'implication de l'avantage concurrentiel	51
1. L'avantage concurrentiel durable	51
2. L'avantage concurrentiel soutenable	53
3. Les stratégies de préservation de l'avantage concurrentiel	56
3.1. Maîtriser les coûts de production	56
3.2. Améliorer la qualité	56
3.2.1. Favoriser l'innovation	56
4. Les facteurs clé de succès d'une entreprise.....	57
5. Les enjeux de l'avantage concurrentiel	59
Conclusion.....	60
Conclusion.....	61
Chapitre 3 : Etude de la chaîne de valeur et l'identification de l'avantage concurrentiel au niveau de NCA Rouïba	62
Introduction	62
Section 1 : Présentation de l'entreprise NCA-Rouïba.....	63
1. Profit de l'entreprise NCA Rouïba	63
2. Installations principales	65
3. Les normes ISO adoptées par NCA-Rouïba.....	66
4. Produits fabriqués	68
4.1. Selon leur teneur	68
4.2. Selon leurs capacités volumiques	69
Conclusion.....	70
Section 2 : présentation du système de valeur de l'entreprise NCA Rouïba.....	71
1. La chaîne de valeur de l'entreprise NCA Rouïba.....	71
2. Le système de valeur de l'entreprise NCA Rouïba	72
3. La position concurrentielle de NCA Rouïba	74
Conclusion.....	76
Section 3 : Présentation de diagnostic interne et externe et l'identification de l'avantage concurrentiel.....	77

1. Le diagnostic SWOT	77
1.1. Le diagnostic interne	77
1.2. Le diagnostic externe	78
2. La matrice de PORTER.....	79
3. Présentation des activités créatrices de valeurs	81
3.1. Le processus approvisionnement	81
3.1.1. Lancement et réception des commandes	82
3.1.2. Gestion des magasins	82
3.2. Le processus de production.....	82
3.2.1. Transfert des Matière première	83
3.2.2. Processus de fabrication	83
3.2.3. Gestion des entrées au magasin Produits finis	84
3.3. Le processus distribution	84
3.3.1. La distribution directe	84
3.3.2. La distribution indirecte	85
3.3.3. La distribution prestigieuse	85
3.4. Le processus après-vente	85
3.4.1. Suivi des commandes et des livraisons	85
3.4.2. Gestion des réclamations.....	86
3.4.3. Support technique et formation	86
3.4.4. Gestion des retours	86
3.4.5. Communication continue et suivi personnalisé.....	86
3.4.6. Programmes de fidélisation et incitations	87
4. Identification de l'avantage concurrentiel de NCA Rouïba	87
Conclusion.....	89
Conclusion générale	90
Bibliographie	
Table des matières	