

REPUBLIQUE ALGERIENNE DÉMOCRATIQUE ET POPULAIRE  
MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE  
SCIENTIFIQUE

**UNIVERSITÉ Mouloud MAMMERI DE TIZI OUZOU**  
**FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES SCIENCES DE**  
**GESTION**  
**DÉPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION**

**Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de Master Académique**  
**en Science de Gestion**

**Option : Management Stratégique des Entreprises**

*Thème*

**L'analyse de la chaîne de valeur et la création de l'avantage concurrentiel : Cas de la laiterie Draa Ben Khedda « Tassili »**

**Encadré par :** M<sup>me</sup> MELBOUCI Leila

**Présenté par :** M<sup>r</sup> DJEMAA Aziz

M<sup>r</sup> IRATNI Toufik

**Jury composé de**

---

**Président :** M<sup>lle</sup> SOUKI Hakima

**Rapporteur :** M<sup>me</sup> MELBOUCI Leila

**Examineur :** M<sup>r</sup> CHEMOUKHA Arezki

**Octobre 2016**

# Remerciements

---

Que Madame Leila MELBOUCI soit la première à être remerciée pour sa confiance dans l'encadrement de ce travail de recherche et son soutien tout au long de sa réalisation. Que les membres du jury le soient tout autant pour nous avoir fait honneur d'évaluer ce travail.

Par ailleurs, notre travail de recherche n'aurait jamais abouti sans l'aide de certains responsables de la laiterie Draa Ben Khedda « Tassili », à qui nous sommes très reconnaissants, plus particulièrement Monsieur Idir BACHA, qui grâce à sa gentillesse et sa disponibilité nous a permis de mener notre enquête.

Un grand merci aux Messieurs Mohand Ouamar OUSSALEM, Mohamed DRIR et Lyes ZERKHFAOUI pour leurs orientations, critiques et conseils, ainsi que tous les enseignants qui ont contribué à notre formation.

Bien évidemment, nous n'oublions pas nos familles et proches qui, grâce à leurs patience tout au long de ces années, nous ont permis de réaliser cet exploit.

*À la mémoire de mes parents ;*

*À mes frères et sœurs ;*

*À toute ma famille ;*

*À mes ami(e)s.*

*À mes parents ;  
À la mémoire de mon oncle ;  
À toute ma famille ;  
À mes ami(e)s.*

## **Liste des abréviations**

C.A : Chiffre d'affaires

CIP : Cleaning In Place

DAIP/CTA : Dispositif d'Aide à l'Insertion Professionnelle/Contrat de Travail Aidé

DBK : Draa Ben Khedda

GIPLAIT : Groupe Industriel de Production Laitière

HACCP : Hazard Analysis Critical Control Point

ONALAIT : Office National Algérien du Lait et des produits laitiers

ORELAIT : Office Régionale de l'Est

ORLAC : Office Régional du Centre

OROLAIT : Office Régional de l'Ouest

PDR : Pièces De Rechange

S.P.A : société par action

UHT : Upérisation à Haute Température

# Sommaire

---

<b>Liste des abréviations.....</b>	<b>06</b>
<b>Introduction générale.....</b>	<b>07</b>
<b>Chapitre I : L'analyse de la chaîne de valeur.....</b>	<b>10</b>
Introduction.....	10
Section 01 : La notion de valeur.....	11
Section 02 : Le système de valeur.....	18
Section 03 : Les implications de l'analyse de la chaîne de valeur.....	24
Conclusion.....	30
<b>Chapitre II : Les orientations stratégiques de l'analyse de la chaîne de valeur.....</b>	<b>31</b>
Introduction.....	31
Section 01 : Les stratégies de construction de l'avantage concurrentiel.....	32
Section 02 : L'externalisation des activités de la chaîne de valeur.....	41
Conclusion .....	52
<b>Chapitre III : Etude de la chaîne de valeur de la laiterie Draa Ben Khedda « Tassili ».....</b>	<b>53</b>
Introduction.....	53
Section 01 : Méthodologie de l'enquête et présentation de l'entreprise.....	54
Section 02 : Présentation du système de valeur de l'entreprise.....	58
Section 03 : présentation des activités clés créatrices de valeur.....	62
Conclusion.....	70
<b>Chapitre VI : Avantage concurrentiel et externalisation de la distribution chez « Tassili ».....</b>	<b>71</b>
Introduction.....	71
Section 01 : Diagnostic des activités principales.....	72
Section 02 : L'orientation stratégique de la chaîne de valeur de « Tassili ».....	78
Section 03 : Les apports de l'externalisation de la distribution et autres orientations stratégiques de l'entreprise.....	84
Conclusion.....	89
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>90</b>
<b>Références bibliographiques.....</b>	<b>92</b>
<b>Liste des tableaux.....</b>	<b>95</b>
<b>Liste des schémas et graphiques.....</b>	<b>96</b>
<b>Liste des annexes.....</b>	<b>97</b>
<b>Table des matières.....</b>	<b>111</b>

## Introduction générale

---

Face à un ralentissement de la croissance du marché et à des concurrents nationaux et internationaux, la concurrence ne cesse de s'intensifier et pousse les entreprises à chercher 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.

Il est difficile en regardant une entreprise dans son ensemble de déterminer ses réels moyens de réussite, d'identifier sa stratégie générique, et de déterminer son champ de bataille quel que soit large ou représenté par une niche.

C'est Michael Porter, professeur chercheur à Harvard Business School qui a développé au début des années 80 un outil d'analyse qu'il a appelé chaîne de valeur. Cet outil schématise l'imbrication des activités créatrices de valeur en distinguant activités principales et de soutien. Cette décomposition qu'il a baptisé «*chaîne de valeur interne*», montre l'impact de chaque activité en termes de coûts ou son potentiel dans une optique de différenciation. Il a aussi montré que cette chaîne de valeur s'insère dans un *système de valeur*<sup>1</sup> 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, et relever l'existence de liaisons dans la chaîne de valeur de l'entreprise, et entre sa chaîne de valeur et celles des fournisseurs et des circuits de distribution et souligne l'importance de ces liaisons.

Il paraît évident que la construction de l'avantage concurrentiel, c'est-à-dire la mise en œuvre de la stratégie choisie 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.

Par leur caractère irréversible, les décisions stratégiques engagent l'entreprise à long termes, ce qui rend délicat le travail des dirigeants quant à l'élaboration de ces dernières, d'où la nécessité de faire un bon diagnostic au préalable afin de maximiser les chances de réussite de leurs décisions.

A l'issue de l'analyse de la chaîne de valeur, l'entreprise pourra prendre des décisions stratégiques telles que l'internalisation des activités réalisées en externe auparavant, et qui lui coûteront moins chers de les réaliser elle-même, ou l'externalisation d'une activité exercée jusque là en son sein et qui ne crée pas de valeur ou même en fait perdre aux autres activités de l'entreprise.

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

---

<sup>1</sup> PORTER Michael, L'avantage concurrentiel, édition DUNOD, Paris 1999, p50

# Introduction générale

---

Tout au long de notre travail, nous tenterons d'apporter des éléments de réponses à la problématique suivante :

**L'analyse de la chaîne de valeur est un prérequis important à la prise de décisions managériales et à la mise en œuvre de stratégies efficaces qui visent à acquérir un avantage concurrentiel. Comment ce prérequis permet-il alors d'identifier les sources réelles de création de la valeur? Et dans quelle mesure il permet à l'entreprise de faire les bons choix en matière d'orientations stratégiques ?**

Afin de répondre à cette problématique nous nous sommes appuyées sur les trois hypothèses de base suivantes :

## **Première hypothèse**

L'objectif de l'analyse de la chaîne de valeur est de diagnostiquer les activités de l'entreprise pour les optimiser afin qu'elles créent plus de valeur.

## **Deuxième hypothèse**

L'analyse de la chaîne de valeur vise non seulement à assurer la coordination inter fonctionnelle, mais aussi la coordination avec les partenaires externes de l'entreprise.

## **Troisième hypothèse**

L'analyse de la chaîne de valeur permet d'opérer des choix au niveau stratégique afin de renforcer l'avantage concurrentiel de l'entreprise.

## **Le choix du sujet**

Notre motivation quant au choix de ce thème nous est venue suite à des cours qui nous ont été dispensés tout au long de notre cursus universitaire, et qui ont suscité notre intérêt de vouloir chercher à approfondir nos connaissances sur ce sujet, mais aussi par le manque de travaux universitaire sur ce sujet, notamment au niveau de l'université de MOULOUD MAMMARI de Tizi-Ouzou. Ce jugement nous ne l'avons avancé qu'après avoir consulté la base de données de notre faculté : Les thèses de Doctorats, les mémoires de Magistère et de Licence ne son pas légion.

## **Méthodologie de recherche**

Notre travail est basé principalement sur nos différentes lectures, et nos connaissances sur le thème. Nous avons utilisé de nombreux ouvrages traitants du même

## Introduction générale

---

sujet pour constituer les deux chapitres théorique. Nous avons ensuite utilisé les informations recueillies à travers le guide d'entretien que nous avons élaboré, et des données issues des entretiens réalisés avec les responsables de l'entreprise enquêtée, pour illustrer et consolider nos recherches théoriques.

Afin d'apporter des éléments de réponses à la problématique qu'on s'est posée, nous avons dû structurer notre travail en quatre chapitres. Le premier se veut une présentation du concept étudié et de ses fondements théoriques, pour comprendre ensuite, tout au long du deuxième chapitre son utilisation en vue de la création d'un avantage concurrentiel. Dans le troisième chapitre, nous avons pris le cas de l'entreprise où nous avons effectué notre stage puis nous avons présenté son système de valeur, et identifié ses activités clés créatrices de valeur. Finalement dans le dernier chapitre, nous avons procédé à un diagnostic des activités principales de l'entreprise pour voir, si l'orientation stratégique retenue suite à ce diagnostic a été un bon, ou au contraire, un mauvais choix pour l'entreprise.

## Introduction

L'analyse de la chaîne de valeur est une méthodologie développée par Michael Porter dans son ouvrage intitulé *L'Avantage concurrentiel (1986)*. Cette méthodologie permet de décrire et de décomposer les activités d'une entreprise dans une industrie donnée. L'analyse systématique de l'ensemble des fonctions (activités) assurées par l'entreprise ainsi que les interactions entre ces fonctions (activités), rend possible d'identifier les sources de l'avantage concurrentiel, qui peuvent être selon Porter de nature différentes (liée aux coûts ou hors coûts).

La chaîne de valeur permet, au travers de la décomposition de l'activité de la firme, de mieux comprendre le comportement des 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 maximum 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.

L'analyse de la chaîne de valeur commence alors par un diagnostic de la situation de chaque activité (fonction) de l'entreprise afin d'identifier les sources de succès ou d'échec. En d'autres termes, si des activités créent de la valeur, d'autres en consomment<sup>1</sup>.

L'objet de ce chapitre est de présenter l'outil de recherche à savoir, la chaîne de valeur. Il est structuré autour de trois sections. Dans un premier temps, nous allons nous intéresser à la notion de valeur selon ses différentes conceptions et sa construction au sein de l'entreprise, ensuite, nous allons voir les différentes chaînes de valeur de la filière formant un système de valeur, et en dernier lieu, nous expliquerons les implications de cette analyse de la chaîne de valeur.

---

<sup>1</sup> BRULHART Franck, les 7 points clés du diagnostic stratégique, édition d'organisation, 2009, p76

## Section 01 : La notion de valeur

L'idée de valeur est née dès que deux parties sont tombés d'accord d'échanger deux biens ou services différents, afin que chacun arrive à satisfaire son besoin. En d'autres termes, dès que les besoins des individus sont différents ou du moins la manière de satisfaire leurs besoins est différente.

Dans cette présente section, nous étudierons le concept de valeur sous différents angles de vue.

### 1. La conception de valeur

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

Il existe plusieurs conceptions de la valeur :

#### 1.1 La conception objective de la valeur

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

##### 1.1.1 La valeur selon Adam Smith

Dans son ouvrage, Recherche sur la nature et les causes de la richesse des nations (1776), Adam Smith<sup>2</sup> part d'un exemple simple et concret, une activité pratiquée dans un grand nombre de sociétés : la chasse. Si, dans une communauté de chasseurs, il faut deux fois plus de temps pour capturer un castor que pour piéger un daim, un castor vaudra plus cher qu'un daim. En fait, la valeur de la viande du castor sera deux fois supérieure à celle du daim. Dans une société développée, la valeur mesurée par le prix est souvent fondée sur le temps 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 Adam Smith ont besoin d'arcs et de flèches, voire de pièges sophistiqués, pour capturer le gibier. Le garagiste ou le plombier utilise des outils pour mener à bien son travail.

##### 1.1.2 La valeur selon David Ricardo

---

<sup>2</sup> SMITH Adam, Recherche sur la nature et les causes de la richesse des nations, Collection Etudes, 1776, p47

David Ricardo<sup>3</sup>, dans la filiation de Smith montre que la valeur des biens et des services découle, certes du temps de travail, mais aussi des instruments de production. Ces derniers sont indispensables et leur fabrication suppose du temps. 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.

### 1.1.3 La valeur selon Karl Marx

Karl Marx<sup>4</sup>, notamment dans son ouvrage *Le capital* publié en 1867, montre que le chef d'entreprise se procure à la fois le travail vivant (le travail direct pour Ricardo) et le capital qu'il dénomme travail mort ou travail cristallisé. Marx ne remet pas en cause l'héritage classique, mais la répartition de la valeur créée entre les travailleurs et les propriétaires des moyens de production (classe capitaliste).

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

### 1.2 La conception subjective 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.

---

<sup>3</sup> RICARDO David, des principes de l'économie politique et de l'impôt, Collection Etudes, 1870, p18-19

<sup>4</sup> MARX Karl, *Le capital*, éditions sociales, Tome1, 1867, p76-77

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

### 1.3 La conception d'Alfred Marshall

Cet auteur, dans son ouvrage, *principes d'économie politique (1890)*<sup>5</sup>, 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 (capitiaux, 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.

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 David 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'entreprise.

---

<sup>5</sup> MARSHALL Alfred, Principes d'économie politique, Collection Etudes, 1890, p82

## 1.4 La conception récente de la valeur

Dans ce point, nous allons voir la conception récente de la valeur selon Christian Marmuse et Michel Gervais.

### 1.4.1 La valeur selon Marmuse

Marmuse<sup>6</sup> analyse 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 payer pour acquérir le produit de l'entreprise. Ceci n'a pas forcément de rapport avec le coût intrinsèque du produit concerné.

### 1.4.2 La valeur selon Gervais

La valeur, selon Michel Gervais<sup>7</sup>, 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 la firme. Au sein de cet agrégat, M. Porter cherche à identifier les lieux essentiels de création de la valeur, de manière à cerner les modalités permettant d'obtenir un avantage concurrentiel.

## 2. La construction de la valeur au sein de l'entreprise

Nous allons voir dans ce qui suit comment se construit la valeur.

### 2.1 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 créée<sup>8</sup>. Il est difficile d'évaluer cette promesse car même si le prix peut être évalué mais il reste difficile d'estimer a priori la valeur d'usage d'un bien ou d'un service. L'entreprise devrait alors avoir la capacité de convaincre et faire croire les clients que ses produits ont une valeur d'usage supérieur 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.

---

<sup>6</sup> 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

<sup>7</sup> GERVAIS Michel et HERIEAU Christophe, Stratégie d'entreprise, 6<sup>ème</sup> édition, Economica, 2011, p123

<sup>8</sup> MARION Alain et al, Diagnostic de la performance de l'entreprise, Dunod, Paris, 2012, p86

# Chapitre I : L'analyse de la chaîne de valeur

---

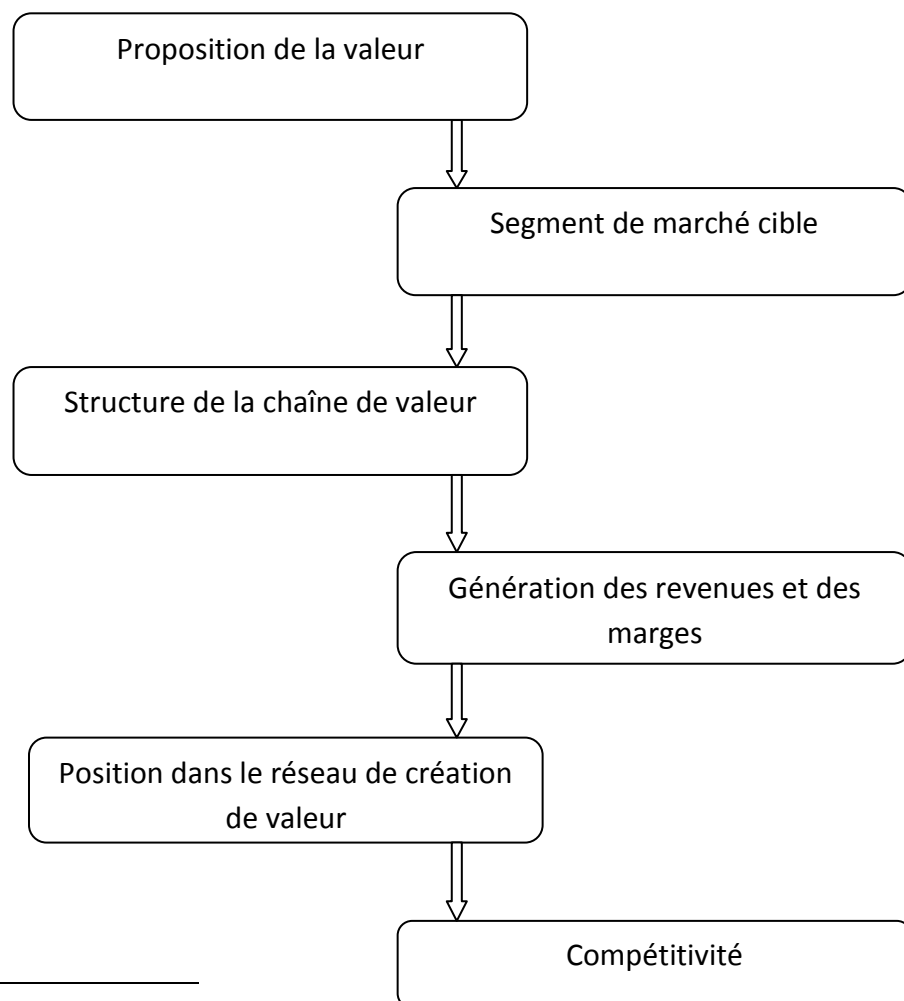
Dans l'élaboration de sa promesse, l'entreprise peut utiliser l'effet d'une démonstration qui va accompagner sa marque, ce qui peut orienter ou rassurer le client dans son choix et sa volonté de consommer un produit respectueux des normes sociales ou environnementales.

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.

## 2.2 Conception de la proposition de valeur

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

Chesbrough et Rosenbloom<sup>9</sup> ont proposé un processus de création de valeur qui consiste en l'étude de six composantes essentielles qui sont présentées dans le schéma suivant :



---

<sup>9</sup> Chesbrough in MARION Alain et al, op.cit, p90

### **Schéma 01 : Les composantes essentielles de la création de valeur selon Chesbourg et Rosenbloom**

*Source : Reconstitué par nos soins*

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

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

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

Par exemple, une société de géolocalisation des personnes a proposé d'appliquer sa technologie à la localisation des enfants et qui permettait à leurs parents de visualiser le lieu précis et à tout moment la position de leurs enfants et qui n'a pas marché à cause de question d'éthique et d'éducation, ce qui a entravé sa commercialisation. Cette société s'est tournée intelligemment vers un autre segment plus sensible à l'utilité de cette valeur qui est celui des personnes vulnérables, atteintes de l'Alzheimer.

Une fois qu'elle a ciblé le segment de marché qu'elle va satisfaire, l'entreprise va choisir où elle va se positionner dans la filière et cherche quelles sont les activités qu'elle va intégrer pour construire la valeur via une chaîne d'activité inter-reliées. En d'autres termes, l'entreprise va chercher à repérer le gisement de valeur<sup>10</sup> (zone de la filière dans laquelle les profits sont particulièrement élevés).

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

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

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

---

<sup>10</sup> JOHNSON Gerry, Stratégique, 7eme edition, Pearson Education, 2005, p167

\* American Biographical Institute

## Chapitre I : L'analyse de la chaîne de valeur

---

Nous prenons l'exemple d'un journal en ligne qui va proposer à ses lecteurs de devenir des contributeurs. Avec leurs Smartphones équipés d'appareils photos, ces lecteurs vont contribuer à enrichir l'iconographie du journal et proposer des témoignages des événements auxquels ils ont assisté, et cela en quasi-temps réel (cette technique est utilisée par la chaîne de télévision française France24). Il reste cependant aux journalistes de qualifier ces informations et d'apprécier la sincérité des témoignages pour garder la crédibilité du journal.

Enfin, la compétitivité correspond au *résultat de la plus ou moins plus grande pertinence des avantages stratégiques développés par l'entreprise, et de leur soutenabilité*<sup>11</sup>. La compétitivité peut s'évaluer par rapport au prix ou peut être hors prix.

Nous aborderons ce dernier point en détail dans le deuxième chapitre

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'offre<sup>12</sup>. 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 parties prenantes à la création de valeur.

---

<sup>11</sup> MARION Alain et Al, op.cit, p97

<sup>12</sup> PORTER Michael, L'avantage concurrentiel, édition Dunod, 1986, p54

## Section 02 : Le système de valeur

La création de valeur implique la mise en relation de l'entreprise avec son environnement, le système de valeur se construit ainsi autour de l'entreprise. En effet, la chaîne de valeur d'une firme s'intègre dans un flux d'activités très large appelé système de valeur.

Les fournisseurs ont des chaînes de valeur (valeur amont) qui créent et distribuent des moyens de production utilisés dans la chaîne de la firme. Les fournisseurs ne livrent pas uniquement un produit pour l'entreprise mais peuvent aussi influencer sur ses résultats de plusieurs manières.

En outre, de nombreux produits transitent par la chaîne de valeur des circuits de distribution (valeur de distribution) avant de parvenir au client. Les circuits de distributions exercent des activités supplémentaires qui peuvent avoir des effets sur le client et influencer même sur les activités de la firme.

Enfin le produit s'intègre dans la chaîne de valeur du client. La firme peut réduire les coûts ou améliorer la performance du client par l'influence de sa chaîne de valeur sur celle du client. De ce fait, la chaîne de valeur peut être interne et externe.

### 1. La chaîne de valeur interne

La chaîne de valeur est un concept développé par Michael 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 rentabiliser<sup>13</sup>.

#### 1.1 Définition de la chaîne de valeur

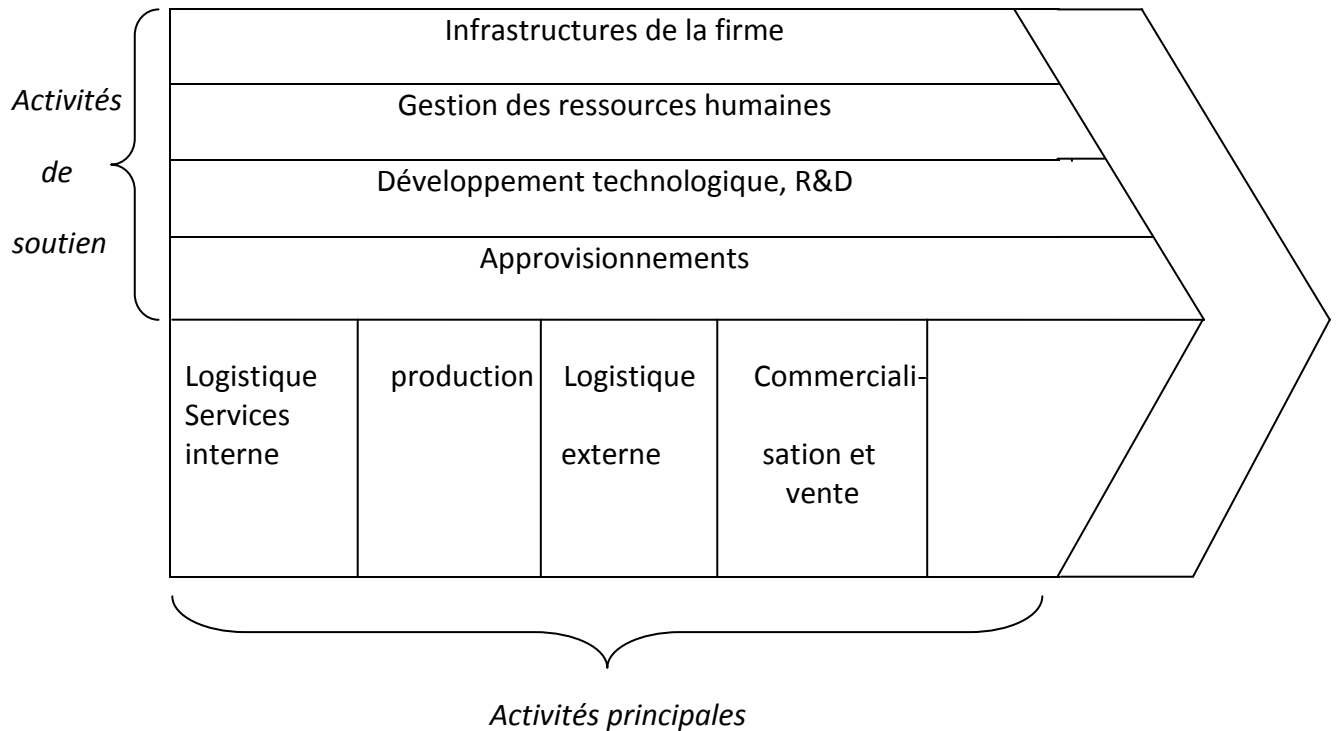
La chaîne de valeur peut se définir comme l'étude précise des activités de l'entreprise afin de mettre en évidence ses activités clés, c'est-à-dire celles qui ont un impact réel en termes de coût ou de qualité et qui lui donneront un avantage concurrentiel. Cette distinction permet de savoir où se placer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

Michael Porter la définit comme *étant un ensemble d'activités destinées à concevoir, fabriquer, commercialiser, distribuer et soutenir son produit en vue de créer de la valeur pour le client et de la marge pour les actionnaires*<sup>14</sup>. Ces activités sont représentées le long d'une chaîne de valeur comme la montre la figure ci-dessous :

---

<sup>13</sup> GARIBALDI Gérard, Analyse stratégique, édition d'organisation, 3<sup>ème</sup> édition, 2008, p325

<sup>14</sup> PORTER Michael, op.cit, p52



**Schéma N° 02 : La chaîne de valeur type selon Michael Porter**

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

Pour Michel Gervais, 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.

## 1.2 Classification des activités

Porter distingue deux types d'activités<sup>15</sup>, les activités primaires ou de base, ce sont celles qui participent directement à la création de la valeur, et les activités de soutien qui aident au bon fonctionnement des activités principales, elles participent indirectement à la création de la valeur, elles sont secondaires.

Les activités principales sont celles entraînées par la création matérielle et la vente du produit ; son transport jusqu'au client et le service après-vente, elles assurent l'offre et se partagent en cinq grandes fonctions, qui sont :

- ✓ *La logistique interne* : regroupe les activités liées à la réception, au stockage, à l'affectation des moyens de production nécessaires au(x) produit(s) telles que la manutention, l'entreposage, le contrôle des stocks, la programmation des transports et les renvois aux fournisseurs ;
- ✓ *La production* : s'occupe de la transformation d'inputs en outputs ainsi que les activités associées à cette transformation, comme le fonctionnement des machines, l'emballage, l'assemblage, l'entretien des équipements, la vérification, l'impression et les opérations relatives aux installations ;

<sup>15</sup> Ibid, p56, 57

## Chapitre I : L'analyse de la chaîne de valeur

---

- ✓ *La logistique externe* : se charge de la collecte, du stockage et de la distribution physique des produits aux clients, comme l'entreposage des produits finis, la manutention, le fonctionnement des véhicules de livraison, le traitement des commandes et la fixation des calendriers ;
- ✓ *La commercialisation et la vente* : met les produits finis à disposition des clients, trouve des moyens pour les inciter à l'acheter, comme la publicité, la promotion, la force de vente, la sélection des circuits de distribution, les relations avec les distributeurs et la fixation des prix;
- ✓ *Les services* : Sont des activités visant à accroître ou à maintenir la valeur du produit, comme l'installation, la réparation, la formation, la fourniture de pièces de rechanges et l'adaptation du produit.

Selon les secteurs, le poids de ces fonctions pour acquérir un avantage concurrentiel est différent. Un restaurant a une logistique externe quasi inexistante. Dans une compagnie d'assurance ; l'efficacité des intermédiaires, le mode de présentation des contrats et leurs prix (c'est-à-dire la commercialisation et la vente) sont essentiels, etc.

Les activités de soutien<sup>16</sup> viennent à l'appui des activités principales, leurs rôle est important pour le déroulement des activités précédentes, ainsi que dans le bon fonctionnement de l'entreprise dans son ensemble.

Dans les activités de soutien, on trouve :

- ✓ *Infrastructure de la firme* : regroupe la direction générale, finances, juridique, type de management, organisation, gestion qualité, comptabilité, systèmes d'information, etc ;
- ✓ *Les approvisionnements* : C'est tout ce qui est achat de moyens de production tels les matières premières, les fournitures et d'autres articles consommables à coté d'actifs tels que des machines, des équipements de laboratoire, des équipements de bureau et des bâtiments ;
- ✓ *Le développement technologique* : Toutes les activités créatrices de valeur incorporent une technologie, qu'il s'agisse d'un savoir-faire, de procédures ou de technologie intégrée dans des équipements de traitement ou de transformation
- ✓ *La gestion des ressources humaines* : met à disposition de l'entreprise les hommes qu'il faut à la place qu'il faut et au moment où il le faut par des opérations de recrutement, d'embauche, de formation, de développement personnel et de rémunération de toutes les catégories de personnel. La gestion des ressources

humaines appuie à la fois les différentes activités principales et de soutien (comme le recrutement d'ingénieurs) et l'ensemble de la chaîne de valeur (comme les négociations collectives).

Les activités principales ou de soutien se composent<sup>17</sup>, en outre :

---

<sup>16</sup> Ibid, p58

- ✓ d'activités directes, c'est-à-dire d'activités directement impliquées dans la création d'une valeur pour le client (conception du produit, assemblage, usinage, publicité) ;
- ✓ d'activités indirectes, c'est-à-dire d'activités permettant d'exercer de façon continue les activités directes (entretien, gestion de la force de vente...) ;
- ✓ d'activités garantissant la qualité des autres activités (surveillance, inspection, essais).

### 2. La chaîne de valeur externe

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

#### 2.1 Définition de la chaîne de valeur externe

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

#### 2.2 Contenu de la chaîne de valeur externe

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<sup>18</sup> :

- des fournisseurs importants ;
- des canaux de distribution ;
- des secteurs de marché.

En fait, c'est un regroupement en segments marketing, il s'agit du même mode que celui utilisé lors de la segmentation stratégique (il s'agit de regrouper des segments marketing ayant les mêmes facteurs clés de succès d'un point de vue stratégique et servis par le même segment stratégique).

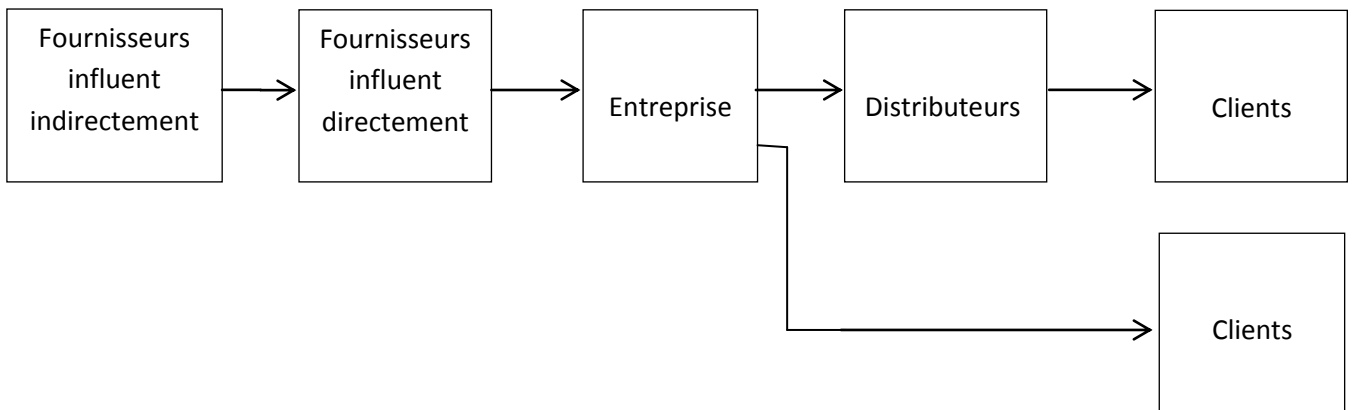
Puisqu'il s'agit de prendre en compte les acteurs participant, d'une façon ou d'une autre, à la construction de l'avantage concurrentiel, c'est très souvent au niveau du segment stratégique qu'il faudra se situer pour construire cette nouvelle chaîne, ce qui rend le travail plus compliqué.

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 :

---

<sup>17</sup> GERVAIS Michel, op.cit, p124

<sup>18</sup> GARIBALDI Gerard, op.cit, p333



**Schéma N° 03 : La chaîne de valeur d'un système**

*Source : Gérard Garibaldi, Analyse stratégique, édition d'organisation, 2008, p325*

Ce schéma 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.

### 2.3 Utilité de la chaîne de valeur externe

Son examen rend à l'entreprise possible :

- 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 ;
- De production en « juste à temps »;
- De DPP (direct product profitability) ;
- De réorganisation de la chaîne fabrication ;
- D'amélioration et de renouvellement des actifs et des procédés...

## Chapitre I : L'analyse de la chaîne de valeur

---

En fait, il s'agit d'analyser, avec un outil différent des outils utilisés habituellement par les gens de marketing et à un autre niveau d'agrégat, les besoins du client en termes de valeur pour lui.

Enfin, nous pouvons comprendre alors que la génération de marge passe non seulement par les fonctions primaires directement liées à la transformation, mais aussi par les fonctions de soutien qui améliorent les fonctions primaires. Cette amélioration va même permettre d'envisager d'externaliser les fonctions primaires si elles restent pilotées par des fonctions de soutien de l'entreprise.

L'entreprise doit avoir la capacité de repérer les éléments de structure au sein de la filière afin de focaliser ses ressources sur les activités qui sont positionnées sur ce gisement de valeur. Par l'analyse de la chaîne de valeur globale, l'entreprise peut se repositionner là où la valeur créée est la plus intense, et cela en remontant ou en descendant sur cette chaîne. Donc il lui revient de vérifier si la place qu'elle occupe est pertinente au regard de la valeur qu'elle veut créer et percevoir. La section suivante est une analyse dans ce sens.

### Section 03 : Les implications de l'analyse de la chaîne de valeur

Dans cette section, nous nous intéresserons à tout ce que peut apporter l'analyse de la chaîne de valeur à l'entreprise en matière de renseignement et de support à l'aide de prise de décision. Pour cela, nous allons présenter d'abord la démarche proposée par Michel Gervais pour l'identification des activités pertinentes de la chaîne de valeur, puis, nous nous intéresserons aux liaisons existantes à l'intérieur et à l'extérieur de la chaîne de valeur de l'entreprise, et enfin, nous présenterons les avantages et les limites de cette analyse.

#### 1. Identification des activités pertinentes de la chaîne de valeur

Pour analyser sa compétitivité, l'entreprise est amenée à cerner sa chaîne de valeur, et à détecter les atouts que représente chaque élément de celle-ci.

La détermination des activités pertinentes demande de respecter les principes suivants<sup>19</sup>:

Les activités créatrices de valeur doivent être séparées, lorsque :

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

Les activités créatrices de valeur seront regroupées, chaque fois qu' :

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

Quant au choix de la catégorie (activité principale ou de soutien) à laquelle il convient de les rattacher, c'est quelques fois une affaire de jugement, d'autant qu'il est souvent possible d'acquérir un avantage concurrentiel substantiel, en modifiant le rôle joué par certaines de celles-ci. Ainsi, l'activité de la direction générale est principale, si celle-ci négocie directement avec les clients ; un système d'information peut assurer une grande réactivité à l'évolution des besoins des clients et devenir vital par l'adaptation de l'offre.

Une fois que les activités créatrices de valeur sont identifiées, l'entreprise doit articuler la chaîne de valeur interne avec la chaîne de valeur externe, car elle doit prendre en compte l'effet de ses actions sur ses parties prenantes, et en premier lieu ses fournisseurs, du moment que le comportement de l'entreprise peut conduire à les fragiliser, et à les rendre moins innovants, moins fiables et susceptibles de disparaître.

Michel Gervais souligne que l'outil permettant de réaliser une telle analyse est le benchmarking ou l'étalonnage, qui consiste à étudier les meilleures pratiques dans un

---

<sup>19</sup> GERVAIS Michel, op.cit, p124

domaine d'activité, pour ensuite mettre en œuvre des solutions visant à s'en rapprocher. En d'autres termes, il s'agit de comparer des indicateurs de performance de l'entreprise avec ceux des concurrents les plus remarquables sur le marché.

Pour cela, il propose une démarche qui s'articule autour de cinq étapes :

- Définir les variables à étalonner (ce sont les savoirs faire qui se trouvent derrière les sources de l'avantage concurrentiel repéré) ;
- Identifier la firme de référence (il s'agit de trouver une entreprise qui sur la variable sélectionnée, enregistre une excellente performance) ;
- collecter les données (cette phase demande d'apprendre à observer et d'être capable de raisonner par analogie pour transposer les expériences observées) ;
- déterminer l'écart de performance actuel avec la firme de référence ;
- définir des objectifs et des plans d'amélioration raisonnables et apprécier la réalisation de ceux-ci.

Le système de suivi doit permettre de mesurer le degré d'avancement mais aussi de surveiller l'évolution de la norme, car celle-ci continue à se modifier.

### 2. Les liaisons interne et externe

L'objectif principale recherché derrière l'analyse de la chaîne de valeur de l'entreprise et celles des parties prenantes est de détecter les liens existant entre les activités au sein de la même chaîne de valeur, ainsi, de repérer les interconnexions qui peuvent relier la chaîne de valeur de l'entreprise à celle des parties prenantes.

#### 2.1 Les liaisons à l'intérieur de la chaîne de valeur

En prenant en considération ces aspects de l'outil, il va être possible de l'utiliser pour trouver des réponses à toutes les questions dont nous aurons besoin lors d'une analyse concurrentielle.

Les activités au sein d'une entreprise ne sont pas indépendantes les unes des autres, au contraire elles s'influencent mutuellement. Étudier les liaisons qui existent entre elle, revient à étudier comment elles peuvent contribuer à créer un avantage concurrentiel.

Elles peuvent y contribuer de deux façons<sup>20</sup>, soit par optimisation, soit par coordination.

##### 2.1.1 Par optimisation

Car l'existence de la liaison peut être le résultat d'un arbitrage entre deux ou plusieurs activités : ainsi faire le choix de meilleurs matériaux, d'améliorations du système de production, d'une formation du personnel, va augmenter le coût d'une ou plusieurs activités mais va en même temps réduire, par exemple, le taux de panne et par là même le coût de la garantie voire d'autres services. Ce choix va peut-être aussi permettre d'offrir un niveau de qualité supérieur à celui des concurrents.

---

<sup>20</sup> PORTER Michael, op.cit, p67

### 2.1.2 Par coordination

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

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

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

### 2.2 Les liaisons externes ou verticales (entre la chaîne de valeur interne et externe)

Il n'existe pas seulement des liaisons au sein de la chaîne de valeur d'une firme, mais aussi entre la chaîne des fournisseurs et des circuits de distribution. Ces liaisons, que Michael Porter appelle liaisons verticales<sup>21</sup>, 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. Par exemple, les activités d'approvisionnement et de logistique interne de la firme interagissent avec le système de réception des commandes du fournisseur, tandis que les ingénieurs chargés des applications chez le fournisseur travaillent en liaison avec les activités de développement technologique et de fabrication de la firme. Les caractéristiques du produit d'un fournisseur et ses autres points de contact avec la chaîne de valeur de la firme ont des effets importants sur le coût et la différenciation de la firme. Par exemple, les livraisons fréquentes du fournisseur peuvent réduire les stocks nécessaires à la firme, un emballage approprié des produits du fournisseur peut diminuer le coût de manutention, et les inspections faites par le fournisseur peuvent supprimer l'exigence d'une inspection à l'arrivée des marchandises par la firme.

---

<sup>21</sup> Ibid, p70

### 2.2.1 Les liaisons avec les chaînes de valeur en amont

Les liaisons entre les chaînes de valeur des fournisseurs et celle de la firme offrent à cette dernière des possibilités d'accroître son avantage concurrentiel. Il est souvent possible de faire bénéficier à la fois la firme et les fournisseurs d'un avantage en optimisant l'exercice conjoint des activités ou en améliorant la coordination entre les chaînes. Les liaisons avec les fournisseurs sont telles que la relation avec les fournisseurs n'est pas un jeu à somme nulle dans lequel l'un ne gagne qu'aux dépens de l'autre, mais une relation où les deux peuvent gagner. Si une firme qui produit du chocolat industriel se met d'accord avec un confiseur pour lui livrer le chocolat en vrac par wagons-citernes plutôt que sous la forme de tablettes solides, l'une économise le coût du moulage et de l'emballage, alors que l'autre réduit ses coûts de manutention interne et de fonte du chocolat. Le partage des avantages tirés de la coordination et de l'optimisation des liaisons entre une firme et ses fournisseurs dépend du pouvoir de négociation des fournisseurs et se reflète dans les marges de ces derniers. Le pouvoir de négociation d'un fournisseur tient en partie à la structure du secteur et en partie aux pratiques d'achat de la firme. Ainsi, l'avantage concurrentiel dépend à la fois d'une coordination avec les fournisseurs et de négociations serrées en vue de s'emparer des gains. L'une sans les autres aboutit à des occasions marquées.

### 2.2.2 Les liaisons avec les chaînes de valeur en aval

Les liaisons avec les circuits de distribution ressemblent aux liaisons avec les fournisseurs. Les circuits de distribution ont des chaînes de valeur par lesquelles passe le produit de la firme. Il est fréquent que le taux de marge prélevé par le circuit de distribution sur le prix de vente de la firme (que Porter appelle valeur de distribution) représente une fraction importante du prix de vente payé par l'utilisateur final : il représente jusqu'à 50%, voire plus, du prix de vente payé par l'utilisateur final pour de nombreux produits de grande consommation comme le vin. Les circuits de distribution vendent, font de la publicité, exposent les produits, et s'occupent de toutes les activités qui peuvent compléter ou remplacer celles de la firme. Il existe aussi de nombreux points de contact entre les chaînes de valeur de la firme et des circuits de distribution dans des activités telles que la force de vente, la réception des commandes et la logistique externe. Comme dans le cas des liaisons avec les fournisseurs, une coordination et une optimisation conjointe avec les circuits de distribution peuvent réduire les coûts ou accroître la différenciation. Les mêmes problèmes relatifs au partage des gains de la coordination et de l'optimisation conjointe se retrouvent avec les circuits de distribution.

Même si on les perçoit, l'indépendance des fournisseurs ou des circuits de distribution, ou encore un passé marqué par des rapports d'hostilité, peuvent entraver la coordination et l'optimisation conjointes qu'exige l'exploitation des liaisons verticales. Parfois, il est plus facile de parvenir à assurer des liaisons verticales avec les partenaires d'une coalition ou avec des unités-sœurs dans une entreprise qu'avec des firmes indépendantes, mais même les premières ne sont pas évidentes. Comme dans le cas des liaisons qui interviennent au sein de la firme, l'exploitation des liaisons verticales nécessite

## Chapitre I : L'analyse de la chaîne de valeur

des informations et un système d'information moderne crée de nombreuses possibilités nouvelles.

Toutefois, le modèle du système de valeur présenté par Porter omet l'existence de la chaîne de valeur des concurrents. Ces dernières peuvent être très utiles pour la firme de manière à ce qu'elles offrent des possibilités d'apprentissage. Par exemple: l'analyse de la chaîne de valeur des concurrents permet à la firme de découvrir de bonnes idées applicables chez elle. Il existe un grand nombre de moyen pour s'approprier l'apprentissage des concurrents:

- Etude des documents publiés dans les journaux et revues spécialisées.
- Brevets.
- Les informations divulguées par les clients.

### 3. Avantage et 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 et des insuffisances qui ont justifié sa remise en cause par plusieurs auteurs.

Nous avons regroupé dans le tableau ci-dessous les avantages et les limites de cette analyse.

Tableau N°01 : Avantages et limites de l'analyse de la chaîne de valeur

Avantages de l'analyse de la chaîne de valeur	Limites de l'analyse de la chaîne de valeur
<ul style="list-style-type: none"><li>• Analyse systématique de l'ensemble des activités et de leurs interactions ;</li><li>• La structure et la répartition des coûts, et les facteurs d'évolution de ces derniers ;</li><li>• La contribution de chaque activité à la création de la valeur pour le client, et à la réalisation des objectifs de l'entreprise ;</li><li>• Identification des fonctions, ressources ou compétences à l'origine d'un avantage concurrentiel actuel ou potentiel;</li><li>• Analyse et évaluation de la configuration et de l'organisation du processus de création de valeur au sein de l'entreprise et dans ses relations avec ses partenaires.</li></ul> <p>En comparant sa chaîne de valeur à celles des concurrents, les principales sources de l'avantage concurrentiel de l'entreprise apparaîtront.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Le prix de marché dépend certes de la valeur-utilité que les clients attribuent au produit, mais il dépend aussi des caractéristiques de l'offre.</li><li>• La valeur-utilité n'a pas forcément de lien évident avec les coûts. Elle peut être liée aux compétences et au savoir ou à une image globale que l'on veut donner au produit. Enfin, la valeur attribuée à une activité peut être dépendante des autres.</li><li>• Convient aux entreprises industrielles (processus de transformation), mais pas aux entreprises de services ;</li><li>• Difficile de quantifier précisément la contribution de chacune des activités à la valeur perçue par le client.</li></ul>

Source : Réalisé par nos soins

## Chapitre I : L'analyse de la chaîne de valeur

---

De ce tableau, nous comprenons que M.Porter pour mettre en exergue sa chaîne de valeur cherche à identifier les lieux essentiels de création de la valeur, de manière à cerner les modalités permettant d'obtenir un avantage concurrentiel.

Pour M. Gervais<sup>22</sup>, la réflexion de Porter suppose :

- Qu'il y ait identité entre la valeur d'usage pour le consommateur et la valeur d'échange ;
- Qu'il existe une correspondance étroite entre le coût d'une activité et sa valeur pour le client ;
- Que la valeur soit décomposable en divers éléments parfaitement identifiés (raisonnement analytique).

La grande limite de l'analyse de Porter réside dans le fait qu'elle explique comment optimiser une valeur qui est déjà présente, et non comment elle se crée et se développe. On est dans un contexte d'activité stable du moment que l'arbitrage se fait par la connaissance des dimensions économiques de chaque activité, sans intégration de la dimension d'innovation. Cette analyse est standard et ne prend pas en considérations les différences qui existent entre les entreprises, et conçoit que ces entreprises sont donneur d'ordres, alors que la relation entre les entreprises n'est pas nécessairement celle de donneur d'ordre à son sous-traitant. Il est plus difficile d'appliquer cette approche dans le cas d'une activité innovante.

---

<sup>22</sup> GERVAIS Michel, op.cit, P125

### Conclusion

Cette analyse de la chaîne de valeur a permis de prendre conscience de l'importance de chaque activité dans l'entreprise et permet de faire les réajustements nécessaires en fonction de ces résultats. C'est un outil d'optimisation et d'analyse de la valeur dégagée en fonction des coûts engagés par l'entreprise. Nous avons su que M. Porter a proposé d'identifier les sources de différenciation compétitive d'une firme 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.

Pour définir les activités créatrices de valeur, il faut distinguer les activités ayant des technologies et des mécanismes économiques propres. Il faut subdiviser en activités les grandes fonctions que sont notamment la production et la commercialisation. Le degré adéquat de désagrégation dépend des bases économiques, des activités et des finalités qui motivent l'analyse de la chaîne de valeur.

Pour appréhender globalement la capacité de création de valeur au travers des interdépendances de la chaîne jusqu'au marché, il faut évaluer les effets économique d'une activité sur les autres. « L'avantage concurrentiel provient autant des liaisons entre activités que des activités elles-mêmes » a précisé M.Porter.

Savoir si la contribution de chaque maillon est significative donne naissance à une problématique clés liée à l'externalisation des activités.

Avant de faire une analyse de l'avantage concurrentiel, nous avons appris qu'il faut d'abord définir la chaîne de valeur nécessaire pour concurrencer dans le secteur choisi. Il faut identifier, à partir de la chaîne type, les activités créatrices de valeur. Chaque grande catégorie peut être décomposée. Ceci permettra à l'entreprise de prendre les bons choix, ce qui fera l'objet du deuxième chapitre.

## Chapitre II : Les orientations stratégiques de l'analyse de la chaîne de valeur pour la création de l'avantage concurrentiel

---

### Introduction

Dans un environnement en perpétuelle mutation, aucune entreprise n'arrive à maintenir durablement sa position 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 l'ensemble des atouts dont l'entreprise dispose pour devancer ses concurrents, ils peuvent être de différentes natures (coûts, hors coûts).

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 le comportement des coûts et la différenciation.

L'objectif de ce chapitre n'est pas de recenser toutes les orientations stratégiques que l'entreprise peut déduire par l'analyse de la chaîne de valeur, mais c'est sur l'avantage concurrentiel et le phénomène d'externalisation des activités que nous nous intéresserons.

Dans un premier temps nous verrons que c'est l'avantage concurrentiel qui fait qu'une entreprise réussit mieux que d'autres c'est pour cela qu'il est primordial de diagnostiquer toutes les sources potentielles de création de l'avantage concurrentiel et d'essayer de le conserver, ensuite nous présenterons les différentes stratégies génériques permettant de construire cet avantage concurrentiel, et puis, nous nous intéresserons à la stratégie d'externalisation qui peut être décisive pour devancer les concurrents, et nous finirons par présenter les avantages et les limites de cette stratégie.

## Chapitre II : Les orientations stratégiques de l'analyse de la chaîne de valeur pour la création de l'avantage concurrentiel

---

### Section 01 : Les stratégies de construction de l'avantage concurrentiel

Après avoir effectué un diagnostic fonctionnel, la firme sera en mesure de choisir une stratégie concurrentielle pour chaque produit et faire les bons choix en matière d'orientations stratégiques. La chaîne de valeur est donc un outil fondamental pour détecter les sources de l'avantage concurrentiel ou pour découvrir les moyens d'en acquérir un et de le conserver.

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

#### 1. Les stratégies génériques de M. Porter

Pour Michael Porter, une entreprise n'a réellement le choix qu'entre trois stratégies génériques :

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

##### 1.1 L'avantage par les coûts

La stratégie de domination par les coûts<sup>1</sup> consiste généralement à présenter au client une offre standard, de "référence", proche de celle des concurrents (une offre de "référence" sur un marché renvoie à ce que les clients s'attendent implicitement à se voir proposer), mais proposée à un prix inférieur, grâce à une meilleure maîtrise des coûts.

L'objectif de cette stratégie est de dominer les concurrents grâce à des prix de vente très attractifs et compétitifs permettant toutefois de réaliser des marges confortables, cette stratégie a été initiée et popularisée par M. Porter, elle consiste à atteindre de façon durable un coût unitaire inférieur à celui des concurrents pour un même niveau de qualité et ceci pour, une cible large. Le postulat de cette approche est que l'entreprise la plus compétitive est celle qui, du fait de son efficacité supérieure en termes de maîtrise des coûts, a les prix les plus bas ou la marge la plus importante dans le cas d'un prix de marché qui s'imposerait aux entreprises du secteur. Dans ce contexte, c'est donc de sa capacité à réduire l'ensemble de ses coûts que dépend l'avantage concurrentiel.

---

<sup>1</sup> BRULHART Franck, Les 7 points clés du diagnostic stratégique, édition d'organisation, 2009, p81-82

## Chapitre II : Les orientations stratégiques de l'analyse de la chaîne de valeur pour la création de l'avantage concurrentiel

---

La poursuite de cette stratégie générique conduit de ce fait l'entreprise à réduire ses coûts tout au long de sa chaîne de valeur et à chaque étape (conception, achat, production, commercialisation, etc.) afin de minimiser ses coûts complets.

Pour cela, la firme peut par exemple mettre en œuvre une stratégie de volume pour générer des économies d'échelle, d'expérience ou bénéficier d'effets de taille. Elle peut également s'appuyer sur une organisation de sa chaîne de valeur fondée sur l'externalisation de certaines fonctions à des prestataires spécialistes capables d'assurer certaines fonctions à moindre coût (logistique, systèmes d'information, etc.). La firme peut enfin chercher à obtenir un avantage de coût par le biais d'une délocalisation de tout ou partie de ses activités dans des zones à bas salaires, comme la fait Renault pour sa Dacia Logan\*.

Cet exemple, montre que l'avantage de coûts est à l'origine de plusieurs facteurs et effets, comme :

### 1.1.1. L'effet d'expérience

Le cabinet du Boston Consulting Group a constaté qu'il existe pour une entreprise un lien étroit entre le coût unitaire de revient d'un produit et la quantité cumulée de ce produit qu'elle a fabriquée. Cette relation est due à un effet d'expérience, qui place en position forte l'entreprise leader sur le marché engagée dans une compétition par les coûts<sup>2</sup>.

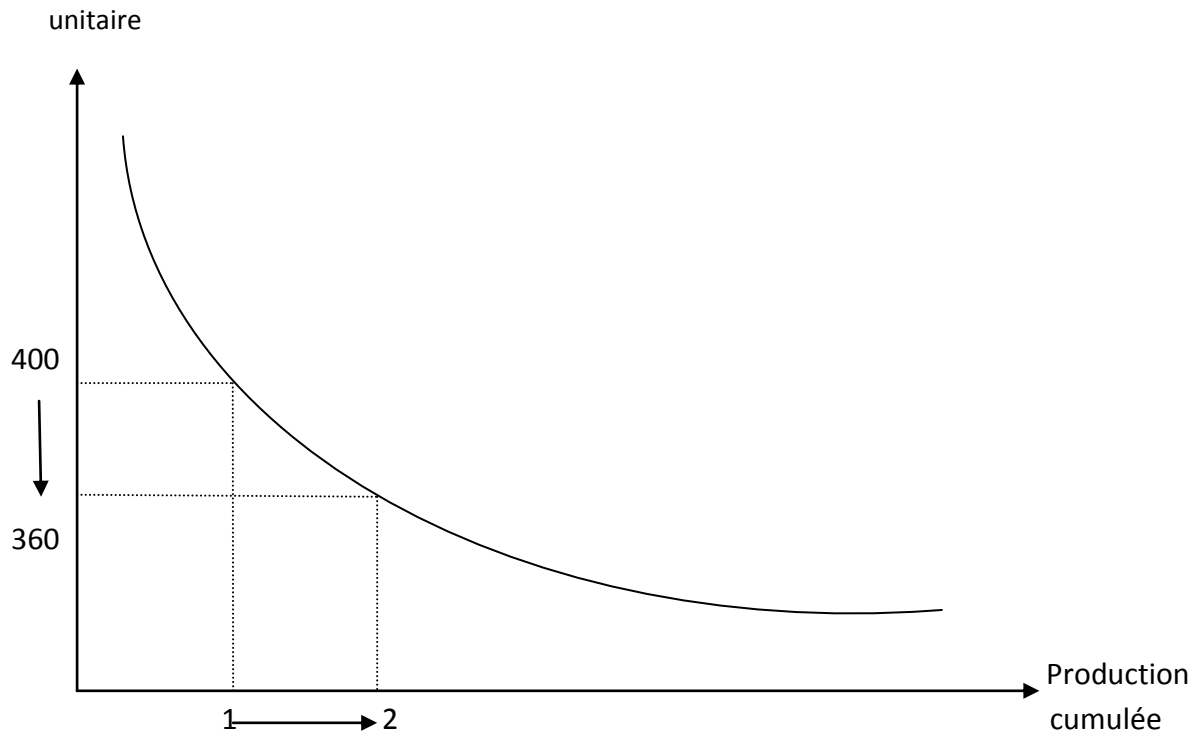
L'effet d'expérience est représenté sous forme d'une courbe comme le montre le graphique ci-après :

---

\* C'est le cas notamment de la Dacia Logan, Renault mène une stratégie de domination par les coûts, fondée sur la recherche d'économies à toutes les étapes de la chaîne de valeur. Le principe retenu par l'entreprise pour ce véhicule est de réduire au maximum les composants. Ainsi, la plateforme de la Logan est commune à celle des Renault Modus, Clio ou de la Nissan Micra. En outre, plus de 80% des composants nécessaires à la fabrication du véhicule sont issus du catalogue des autres modèles du groupe Renault (moteurs, poignées de porte, commandes de commande au volant, aérateur, etc.). Cette organisation permet à l'entreprise de bénéficier d'effets de taille importants au niveau de la production. Avec une ambition de 700000 ventes annuelles, l'objectif est également de pouvoir profiter d'économies d'expérience importantes. L'entreprise a par ailleurs fait le choix d'une délocalisation de la production et de l'assemblage dans des pays à main d'œuvre bon marché (Roumanie, Iran, Russie, Maroc, Colombie). Enfin, la marge des concessionnaires a été réduite afin de limiter les coûts liés à l'activité de distribution et de commercialisation.

<sup>2</sup> Collectif HEC, Strategor, édition Dunod, 4<sup>ème</sup> édition, 2004, p129-130

Coût de production



**Graphique N°01: Courbe d'expérience**

Source : JOHNSON Gerry, *Stratégie*, 7<sup>ème</sup> édition, Pearson Education, 2005, p149

La baisse des coûts de revient est due à la production cumulée qui traduit l'expérience de l'entreprise. A un niveau très élémentaire, cette relation peut s'expliquer par un effet d'apprentissage : la répétition d'une même tâche demande de moins en moins de temps à mesure que l'habileté de l'exécutant augmente, ainsi, le coût de production d'un produit baisse à chaque fois que la quantité cumulée augmente. Par exemple, le coût de production de la 50<sup>ème</sup> unité d'un produit est le double de ce que sera le coût de la 200<sup>ème</sup> unité.

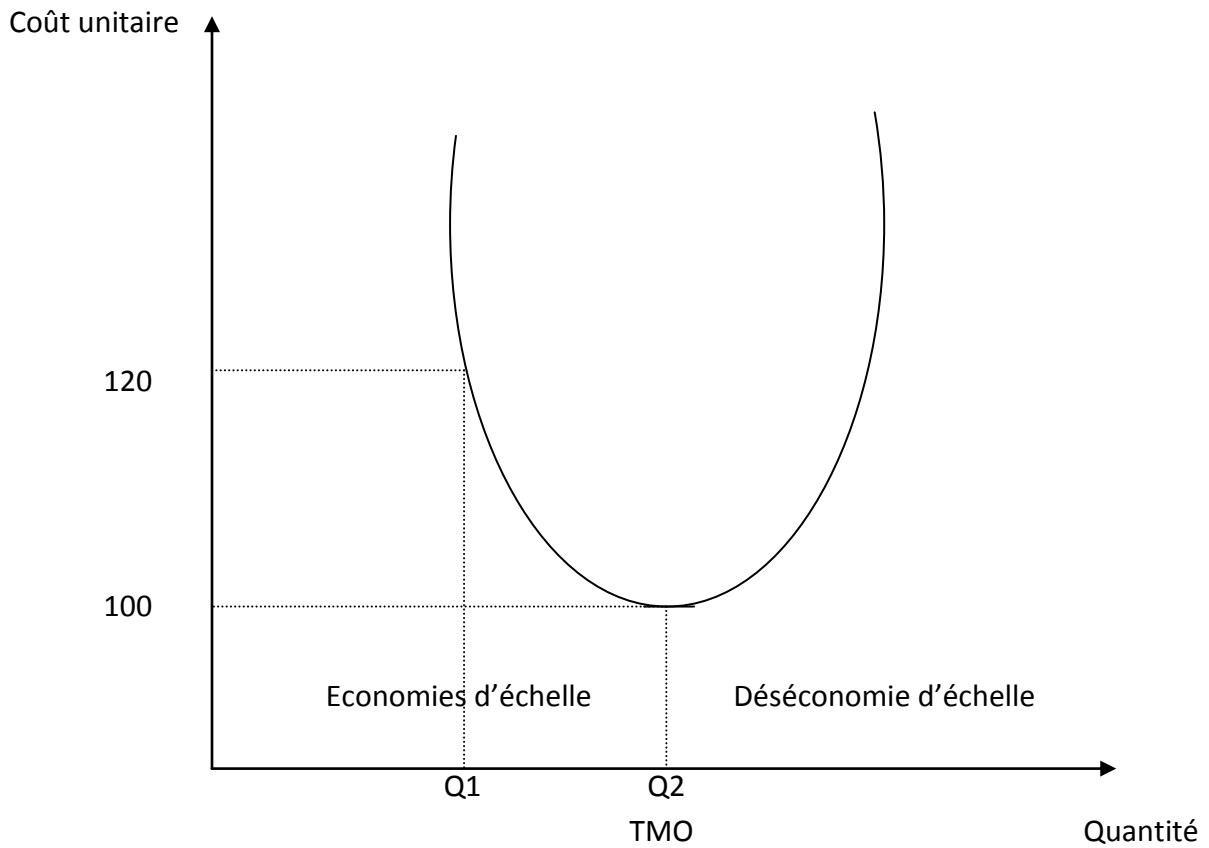
### 1.1.2. Les économies d'échelle

Les coûts unitaires correspondant à une activité donnée diminuent au fur et à mesure que les capacités de production et le volume d'affaires augmentent.

Le graphique suivant est une illustration de la courbe d'économies d'échelle :

## Chapitre II : Les orientations stratégiques de l'analyse de la chaîne de valeur pour la création de l'avantage concurrentiel

---



**Graphique N°02 : Courbe d'économies d'échelle**

Source : MORVAN Yves , *Fondements d'économies industrielle*, p223

Ces économies d'échelle<sup>3</sup> tiennent, d'une part, à un étalement des frais fixes (recherche, conception, publicité) sur des séries plus longues et, d'autre part, à une diminution du coût des investissements par unité de capacité, lorsque la capacité totale augmente.

La taille minimale optimale de l'entreprise est celle qui lui permet de produire au coût moyen minimal, et par la même, de maximiser son profit.

L'effet de taille, outre les économies d'échelle, permet à l'entreprise de renforcer son pouvoir de négociation vis-à-vis de ses partenaires et notamment de ses fournisseurs, elle sera ainsi capable d'obtenir ses approvisionnements à des conditions plus favorables que celles consenties à des concurrents plus modestes.

Cela dit, la stratégie de domination par les coûts ne signifie pas une qualité médiocre des produits ; il s'agit d'optimiser le rapport qualité/prix que recherchent les clients.

---

<sup>3</sup> Collectif HEC, *Stratègor*, op.cit, p131

## Chapitre II : Les orientations stratégiques de l'analyse de la chaîne de valeur pour la création de l'avantage concurrentiel

---

### 1.2 L'avantage par la différenciation

La stratégie de différenciation consiste à présenter au client une offre « améliorée » (différenciation vers le haut) ou « dégradée » (différenciation vers le bas) par rapport à l'offre de "référence"<sup>4</sup>. Dans le cas d'une offre « améliorée », cette stratégie vise à créer un surplus de valeur pour le client qui la perçoit comme "unique", ce qui justifie un prix plus élevé et le plus souvent une marge supérieure pour l'entreprise. Une offre « dégradée » se caractérise par une valeur perçue inférieure aux offres concurrentes et vise des clients qui privilégient le prix au détriment de la qualité.

Autrement dit, le client valorise le prix au détriment notamment de fonctionnalités multiples et innovantes.

On retrouve deux types de différenciation :

#### 1.2.1 La différenciation par le haut

Elle consiste à proposer aux clients une offre différente de l'offre de référence avec des caractéristiques supérieures, elle s'effectue de deux manières :

- *Par l'amélioration* : correspond à une redéfinition de l'offre valorisée par l'ensemble du marché ou par une large majorité de celui-ci. Les offres haut de gamme entrent la plupart du temps dans la catégorie des offres améliorées. Mercedes, BMW ou, a fortiori Rolls-Royce seraient des marques privilégiées par l'immense majorité du marché si elles étaient vendues à un prix comparable à celui des Renault, Peugeot ou Volkswagen. Le partage du marché se fait sur la base du prix plus que sur la perception de la valeur accrue de l'offre différenciée.
- *Par la spécialisation* : elle conduit l'entreprise à produire une offre destinée à une clientèle identifiée dès le départ. Il s'agit bien d'une différenciation et à ce titre elle permet d'exiger des clients un prix plus élevé que celui de l'offre de référence, et en outre qui n'est pas partagé par le reste du marché. Il est significatif que l'on trouve des entreprises qui se sont fait une spécialité de répondre aux besoins spécifiques de certaines clientèles, comme Volvo avec les automobiles adaptées pour des conducteurs handicapés, ou certaines entreprises de confection qui ne fournissent que des "tailles extrêmes"<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> BRULHART Franck, op.cit, p82-83

<sup>5</sup> Collectif HEC, Stratègor, op.cit, p153

## Chapitre II : Les orientations stratégiques de l'analyse de la chaîne de valeur pour la création de l'avantage concurrentiel

---

### 1.2.2. La différenciation par le bas

Contrairement à la différenciation par le haut, elle consiste à proposer une offre différente de l'offre de référence avec moins de caractéristiques, elle s'effectue aussi de deux manières :

- *Par l'épuration* qui consiste à dégrader l'offre produite par rapport à l'offre de référence : grâce à ses coûts plus bas, l'offre épurée peut être proposée à un prix plus bas. Les offres épurées sont perçues par l'ensemble du marché comme étant inférieures à l'offre de référence, le prix moindre étant inférieur à l'offre de référence, le prix moindre étant la principale motivation d'achat. Les offres des compagnies aériennes comme Ryanair ou easyjet peuvent être interprétées comme des offres épurées dans le domaine du transport aérien, de même d'ailleurs, à un degré moindre, que les billets assortis de conditions restrictives d'utilisation.
- *Par la limitation de l'offre* qui conduit l'entreprise à cibler son offre sur un segment particulier du marché pour lequel certaines caractéristiques de l'offre sont superflues. Ainsi Airborne Express réussit à tirer son épingle du jeu dans le transport des colis express en ciblant les entreprises qui ont des flux réguliers de gros volumes de colis non urgent. Airborne peut ainsi utiliser plus le transport routier moins coûteux, et augmenter le taux d'utilisation de ses moyens de transport (camions et avions) ; de plus son système informatique de tracking (suivi en temps réel du transport des colis) est beaucoup moins sophistiqué que celui de ses concurrents comme DHL, UPS ou Fedex.

### 1.3. L'avantage par la focalisation

Elle consiste à refuser la confrontation directe pour se limiter à un segment de marché délaissé par la concurrence et suffisamment attractif et proposer une offre très fortement différenciée qui ne peut attirer qu'une frange de clientèle qui est soit une clientèle particulièrement aisée, en lui proposant un écart de valeur et de prix considérable par rapport à l'offre de référence, ou au contraire s'adresser aux moins fortunés, qui n'ont pas des moyens suffisants pour acquérir les produits de la concurrence<sup>6</sup>.

## 2. Autres voies stratégiques

L'analyse de Porter a fait l'objet de plusieurs critiques, et a révélé qu'il n'existe pas uniquement trois manières pour construire l'avantage concurrentiel.

---

<sup>6</sup> JOHNSON Gerry, *stratégique*, 7<sup>ème</sup> édition, Pearson Education, 2005, p304-305

## Chapitre II : Les orientations stratégiques de l'analyse de la chaîne de valeur pour la création de l'avantage concurrentiel

---

### 2.1. L'avantage par coordination

L'avantage concurrentiel ne dépend pas uniquement de telle ou telle fonction de l'entreprise, car il peut être indépendant des compétences fondamentales situées dans les différentes activités (ou fonctions) de la chaîne de valeur. Il est possible alors pour l'entreprise de développer un avantage concurrentiel en s'appuyant sur une optimisation de la gestion des liens entre les fonctions, voire des liens entre la chaîne de valeur de l'entreprise et celle de ses partenaires.

De ce fait, on identifie deux autres sources de création de valeur. L'avantage créé peut tout d'abord provenir d'une meilleure coordination des activités (fonctions) au sein de la chaîne de valeur. L'analyse se focalise ici sur les liaisons qui unissent les différentes fonctions de l'entreprise (voir section 03, chapitre 01), en vue de fournir une valeur supérieure au client (politique d'optimisation ou d'amélioration du service au client).

L'avantage peut aussi être recherché hors du contexte de l'entreprise, en amont ou en aval, au niveau des chaînes de valeur des clients ou des fournisseurs (système de valeur). Ceci revient à identifier les stades de transformation qui apporte le plus de valeur au consommateur pour chercher par la suite à les contrôler<sup>7</sup>. Dans cette optique, la construction d'un avantage concurrentiel peut s'appuyer sur une coordination plus efficace avec les partenaires amont et aval.

Ces capacités de coordination inter fonctionnelle ou de coordination externe peuvent être considérées comme des capacités organisationnelles, facilitant l'exploitation des compétences dans un contexte interne et externe à l'entreprise et susceptibles de générer un effet de «levier»<sup>8</sup> permettant l'amélioration de la performance de l'entreprise.

Au sein de la chaîne de valeur de la firme, la coordination inter fonctionnelle vise à permettre aux différentes fonctions de collaborer dans le but d'offrir une valeur supérieure au client ou de générer des économies supplémentaires.

### 2.2. La stratégie hybride ou de valeur

Pour Porter, l'entreprise a le choix entre la domination par les coûts et la différenciation, et la poursuite des deux stratégies simultanément conduit à l'enlisement dans la voie médiane, en d'autres termes, essayer de faire les deux à la fois conduit à l'échec. Cependant, certains auteurs introduisent la possibilité d'une combinaison entre différenciation et maîtrise des coûts.

Le principe de cette stratégie hybride (ou de valeur) consiste à améliorer la valeur perçue par les clients en maintenant un investissement dans la différenciation,

---

<sup>7</sup> MEIER Olivier, Diagnostic stratégique, Dunod, 2005, p162

<sup>8</sup> BRULHART Franck, op.cit, p80

## Chapitre II : Les orientations stratégiques de l'analyse de la chaîne de valeur pour la création de l'avantage concurrentiel

---

tout en réduisant les coûts grâce à une organisation optimisée de la chaîne de valeur. En d'autres termes, proposer une valeur supérieure à un prix constant ou inférieur.

Cette orientation passe par une remise à plat du système d'offre permettant d'identifier très précisément, au sein de l'ensemble des composantes constitutives de l'offre, les sources de valeur pour le client. L'entreprise doit isoler les compétences fondamentales<sup>9</sup> permettant de générer une différenciation sur ces composantes créatrices de valeur pour le client. La stratégie hybride consiste alors à concentrer les investissements sur ces compétences fondamentales (ce qui est perçu comme ayant la valeur pour le client) et à réduire fortement les coûts des autres fonctions en limitant au maximum les investissements sur les compétences non directement créatrices de valeur pour le client.

C'est le cas par exemple d'Ikea qui s'inscrit pleinement dans cette logique de stratégie hybride. L'entreprise suédoise réalise des économies importantes dans certains domaines de sa chaîne de valeur : standardisation poussée de la production, élimination des activités de livraison et de montage de son offre (assumées par le client), optimisation de la logistique (concepts des paquets plats et des magasins/entrepôts). Les économies ainsi réalisées permettent à Ikea de développer ses axes de différenciation fondés sur la qualité des produits (design, solidité, suivi, etc.) et son image de marque.

### 3. La détection des sources de l'avantage concurrentiel via l'analyse de la chaîne de valeur

La démarche se traduit par les étapes suivantes<sup>10</sup> :

Avant tout, il faut trouver la chaîne de valeur appropriée et affecter des coûts et des actifs aux différentes activités qui la composent.

Ensuite, cette démarche variera selon l'objectif recherché par l'entreprise.

#### L'objectif de coût :

Si l'objectif est d'obtenir un avantage de coût, la démarche est la suivante :

A/ Analyser le comportement des coûts (de fonctionnement et d'équipement) de chaque activité, en tenant compte des facteurs d'évolution pertinents.

B/ Déterminer le coût relatif des concurrents et les sources des différences de coût. L'étude demande de repérer la chaîne de valeur des concurrents, puis d'attribuer des coûts et des actifs aux activités recensées. A ce stade, on ne dispose généralement d'aucune information directe. Des entretiens avec les clients et les fournisseurs, la visite des usines du concurrent,

---

<sup>9</sup> Ibid, p84

<sup>10</sup> GERVAIS Michel, stratégies d'entreprise, 6<sup>ème</sup> édition, Economica, 2011, p126

## Chapitre II : Les orientations stratégiques de l'analyse de la chaîne de valeur pour la création de l'avantage concurrentiel

---

un positionnement du concurrent par rapport aux facteurs d'évolution des coûts qui permettront d'obtenir une estimation des différences.

C/ Regarder si, en remodelant la chaîne de valeur ou en contrôlant des facteurs d'évolution des coûts, de nouveaux avantages concurrentiels n'émergeraient pas.

### **L'objectif de différenciation :**

➤ Si l'objectif est d'obtenir un avantage par la différenciation, il faut :

A/ cerner la chaîne de valeur du client et la hiérarchie de ses critères d'achat.

B/ déterminer comment la firme crée (ou est susceptible de créer) de la valeur pour le client. Pour ce faire, une étude systématique des liens qui unissent la chaîne de valeur de la firme à celle du client est nécessaire.

C/ veiller à ce que la valeur créée (ou susceptible d'être créée) soit perçue par le client et estimer le coût de la signalisation.

D/ calculer le coût des opportunités de différenciation (existantes ou potentielles).

Bien évidemment, ces deux analyses (recherche d'avantage de coût ou d'avantage par différenciation) sont moins une alternative que des études complémentaires.

# Chapitre II : Les orientations stratégiques de l'analyse de la chaîne de valeur pour la création de l'avantage concurrentiel

---

## Section 02 : L'externalisation des activités de la chaîne de valeur

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. La signification du concept d'externalisation est souvent mal comprise. Elle est en effet confondue avec d'autres pratiques (downsizing, reengineering...). Ainsi, on croit souvent qu'elle concerne uniquement les activités périphériques.

Dans cette section, nous essayerons de présenter le contenu de cette stratégie qui est actuellement en plein essor, et qui permet à pas mal d'entreprises d'avoir une avance considérable sur le marché par rapport à leurs concurrents.

### 1. Présentation de la stratégie d'externalisation

#### 1.1. Définition et caractéristiques de l'externalisation

L'externalisation est « le fait de confier une activité et son management à un fournisseur ou à un prestataire extérieur plutôt que de la réaliser en interne »<sup>11</sup>. Cette opération peut s'accompagner du transfert de personnel et d'équipements vers le fournisseur ou le prestataire\*.

Selon M. Porter, « externaliser c'est abandonner une partie de la valeur ajoutée par l'entreprise pour plus de marge, de qualité, de réactivité, de moyens, des investissements et une meilleure concentration des savoirs-faire sur les processus constituant le cœur de son avantage stratégique ».

L'externalisation consiste à cesser la réalisation d'une activité ou une fonction au sein de l'entreprise et à en confier son exécution à un agent externe à l'entreprise. Cela signifie qu'au lieu de faire elle-même, l'entreprise fait faire par d'autres à son profit<sup>12</sup>. En d'autres termes, externaliser est un processus par lequel une entreprise confie à un prestataire extérieur la possibilité de la gestion d'un domaine ou d'une fonction qu'elle-même assumait auparavant directement en interne.

En somme, l'externalisation se définit comme la décision de confier à un prestataire externe une activité qui était jusqu'alors internalisée. Dans cette perspective,

---

<sup>11</sup> BARTHELEMY Jerome, Stratégies d'externalisation, 3<sup>ème</sup> éd Dunod, Paris, 2007,p11

\* On emploie généralement le terme fournisseur pour les activités de production et le terme prestataire pour les activités de service

<sup>12</sup> TIFRANI Souad, Les déterminants de choix des stratégies d'externalisation des entreprises des services publics en Algérie ; cas de l'externalisation des fonctions technico-commerciales de Sonelgaz, mémoire magistère,UMMTO, 2012, p09

## Chapitre II : Les orientations stratégiques de l'analyse de la chaîne de valeur pour la création de l'avantage concurrentiel

---

l'externalisation selon KOUDRI. A, se caractérise par<sup>13</sup> :

- Un transfert de ressources matérielles et/ou humaines vers un prestataire ou un fournisseur qui se substitue à des services internes.
- Elle induit les dimensions de flexibilité et de contrôle des moyens mis en œuvre par le prestataire, ainsi que sa capacité à faire évoluer la prestation.
- Elle suppose l'existence de partenaires disposés à offrir des services ou des produits de qualité et à moindre coûts.
- Elle suppose d'un point de vue interne, la tenue d'une comptabilité analytique fiable permettant de situer le coût du produit ou du service en question.
- Enfin, l'externalisation d'une activité signifie que cette dernière est utile au fonctionnement de l'entreprise. Si elle ne l'est pas, il suffit à l'entreprise de la faire cesser<sup>14</sup>.

### 1.2. Evolution de la stratégie d'externalisation

L'externalisation touche actuellement à tous les domaines et à toutes les fonctions. Si historiquement les activités les plus touchées par l'externalisation étaient celles à faible valeur ajoutée ou bien les activités de support comme la comptabilité, la maintenance, etc. La période actuelle témoigne la présence d'une nouvelle ère d'externalisation qui touche de plus en plus aux activités proches du cœur de métier de l'entreprise. Ce qui fait comprendre que la nature des fonctions ou des activités externalisées ont connu une évolution rapide car elle porte aujourd'hui sur des fonctions stratégiques à forte valeur ajoutée comme la production, la recherche et développement, le marketing, etc.

Cette évolution rend l'externalisation comme une opération dynamique, qui engendre de nombreuses modifications organisationnelles et structurelles pour la firme qui l'entreprend.

### 1.3. Les différents types de l'externalisation

La typologie de l'externalisation est faite en croisant deux critères<sup>15</sup> qui sont :

- ✓ L'existence ou non d'une internalisation préalable ;
- ✓ La proximité des activités externalisées avec le cœur de métier.

Ainsi la matrice suivante présente cette typologie.

RENARD Isabelle, L'externalisation en pratique, édition d'organisation, 2005, p01

---

<sup>13</sup> KOUDRI Ahmed, stratégies d'externalisation et de filialisation, In les cahiers CREAD N49, 1999, p32

<sup>14</sup> RENARD Isabelle, L'externalisation en pratique, édition d'organisation, 2005, p01

<sup>15</sup> BARTHELEMY Jérôme, op.cit, p14

## Chapitre II : Les orientations stratégiques de l'analyse de la chaîne de valeur pour la création de l'avantage concurrentiel

<b>Proximité avec le cœur de métier</b>	Forte	Externalisation stratégique avec désintégration	Externalisation stratégique
	Faible	Externalisation traditionnelle avec désintégration	Externalisation traditionnelle
		Internalisation de l'activité	Externalisation de l'activité

### Préalable à l'opération d'externalisation

#### Schéma N°04: Les différents types d'externalisation

Source : Bartelemy Jérôme, 2007, p14

Le tableau N°02 donne plus de précisions, il décrit chaque catégorie.

Tableau N°02 : Les descriptions des différents types d'externalisation

Type d'externalisation	Désignation
Traditionnelle	Ce type consiste à confier de façon répétée le management d'une activité peu sensible (loin du cœur de métier de l'entreprise) à un prestataire ou à un fournisseur extérieur.
Traditionnelle avec désintégration	Confier à un fournisseur extérieur ou à un prestataire une activité peu sensible, qui était jusque-là réalisée en interne. Il s'agit de faire un arbitrage entre : continuer à réaliser l'activité en interne ou faut-il l'externalisée.

## Chapitre II : Les orientations stratégiques de l'analyse de la chaîne de valeur pour la création de l'avantage concurrentiel

Stratégie avec désintégration	Confier à un prestataire ou à un fournisseur extérieur une activité sensible (proche du cœur de métier de l'entreprise), qui est jusque-là réalisée en interne. Ces opérations peuvent permettre à l'entreprise de renforcer sa position concurrentielle en cas de réussite, comme elles peuvent conduire à la paralysie de l'entreprise en cas d'échec.
Stratégie	Confier de façon répétée une activité sensible à un prestataire ou à un fournisseur extérieur. Ce type d'externalisation est très rare et récent.

Source : Etabli par nos soins à partir des écrits

### 2. Objectifs et facteurs incitant à l'externalisation

#### 2.1. L'externalisation dans la théorie

##### 2.1.1 Selon la théorie des coûts de transaction

La théorie des coûts de transaction suggère que la décision d'externaliser ou de ne pas externaliser est fonction du niveau de quatre attributs des transactions :

- *la spécificité des actifs* : un actif est dit spécifique lorsqu'il est spécialement adapté ou développé pour un usage particulier ;
- *l'incertitude* : liée à la fois à la difficulté de prévoir le comportement futur du fournisseur, ainsi de prévoir l'évolution de l'environnement ;
- *la fréquence des transactions* : moins une transaction est fréquente, moins il est recommandé de la réaliser en interne ;
- *la difficulté de mesure de la performance* : plus la mesure de la performance est difficile, plus il est recommandé de réaliser l'activité en interne.

Pour ces raisons, l'entreprise peut supplanter le marché comme mode d'allocation des ressources et comme mécanisme de coordination des activités marchandes<sup>16</sup>.

En outre, elle montre que trois types de contrats permettent de gérer une opération d'externalisation (ce que Williamson appelle les structures de gouvernance efficaces) :

- ✓ *les contrats classiques* : utilisés pour gérer des relations simples et bien délimitées, le contrat est court et prévoit toute les éventualités, l'accent est mis sur les documents formels et l'aspect relationnel intervient très peu ;
- ✓ *les contrats néoclassiques* : il s'agit de contrats de longue durée, détaillés, les éventualités ne sont pas toutes prévisibles, l'accent est mis sur les documents formels et les deux parties peuvent s'appuyer sur une tierce partie en cas de conflit ;

<sup>16</sup> KOENIG Gérard, de nouvelles théories pour gérer l'entreprise XXI<sup>e</sup> siècle, édition Economica, 1999, p144-145

## Chapitre II : Les orientations stratégiques de l'analyse de la chaîne de valeur pour la création de l'avantage concurrentiel

---

- ✓ *les contrats relationnels* : ils permettent de gérer des situations dans lesquelles deux entreprises sont fortement dépendantes, la relation est fondée essentiellement sur la confiance, l'accent mis sur les documents formels est moindre que dans le cas des contrats précédents.

### 2.1.2 Selon la théorie des ressources et compétence

La théorie des ressources et compétence est particulièrement utile pour comprendre ce qui sous-tend l'avantage concurrentiel d'une entreprise. En matière d'externalisation, la prescription principale de cette théorie est que les ressources et compétences qui sous-tendent l'avantage concurrentiel ne doivent pas être externalisées, et que l'externalisation permet d'accéder à des ressources et compétences dont l'entreprise ne dispose pas en interne. Selon cette théorie, l'externalisation des activités proches du cœur de métier est peu recommandé pour deux raisons<sup>17</sup> : d'une part, plus une activité est proche du cœur de métier d'une entreprise, plus il est difficile de trouver un prestataire capable de la réaliser correctement. D'autre part, plus une activité est proche du cœur de métier, plus le risque de standardisation des actifs se pose (si l'utilisation de ressources standards est bénéfique pour les prestataires, elle pénalise les entreprises qui ont externalisées des activités proches de leur cœur de métier qui sont peu standardisées par définition).

La théorie des ressources et compétences vise à construire une organisation qui est capable à créer, à acquérir et à transférer des connaissances, ainsi qu'à modifier son comportement de manière à refléter leur nouvelles connaissances et leur réflexion stratégique.

### 2.2. Les objectifs de l'externalisation

Quel que soit la voie d'externalisation choisie, l'objectif recherché est toujours l'un parmi les suivants<sup>18</sup> :

- Amélioration du fonctionnement de l'activité externalisée : les objectifs recommandés ici sont l'accroissement de la performance et la réduction des coûts. De ce fait, l'entreprise demande à son prestataire d'améliorer et transformer les compétences disponibles, ainsi d'apporter des compétences nouvelles afin de transformer l'ensemble de l'activité externalisée.
- Accroître la contribution de l'activité externalisée à la performance globale de l'entreprise : le prestataire doit prendre en considération les mécanismes de création de valeur de l'entreprise, afin de bien repérer les liens qui peuvent exister entre ces mécanismes et l'activité externalisée pour mieux aligner.

---

<sup>17</sup> BARTHELEMY Jérôme & DONADA Carole, l'externalisation un choix stratégique, in revue Française de gestion N177, 2007, p102-103

<sup>18</sup> BARTHELEMY Jérôme, op.cit, p18-19

## Chapitre II : Les orientations stratégiques de l'analyse de la chaîne de valeur pour la création de l'avantage concurrentiel

---

- Exploitation commerciale de l'activité : l'entreprise peut chercher derrière l'externalisation la perception de nouveaux revenus, liée au développement de nouveaux produits et services et à la création d'une nouvelle activité.

### 2.3. Les facteurs incitant à l'externalisation

Les facteurs qui ont permis le développement de l'externalisation sont :

- ✓ *La création de valeur* : la création de valeur est devenue l'objectif le plus recherché par les entreprises, ce qui amène les entreprises à chercher de nouvelles sources de cette création de valeur, ce qui incite les entreprises à externaliser certaines activités afin de se focaliser sur les plus créatrices de valeur<sup>19</sup>.
- ✓ *Croissance du marché de prestation* : les entreprises ont été conduites à internaliser de nombreuses activités, souvent éloignées de leur cœur de métier, par l'absence de prestataires compétents. Mais avec l'émergence d'un véritable marché de prestation, les entreprises préfèrent de plus en plus externaliser certaines activités de la chaîne de valeur afin de profiter des avantages que peut lui offrir le prestataire.
- ✓ *Le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication* : le développement des NTIC a pour conséquence une baisse des coûts de coordination interentreprises. Ce progrès a favorisé l'émergence de l'externalisation parce que les NTIC permettent de traiter des opérations de plus en plus complexes en facilitant la circulation d'une information riche à un coût peu élevé et en un temps réduit.
- ✓ *Le recours généralisé au Benchmarking* : une entreprise peut préférer l'externalisation d'une activité et la confier à un prestataire, en menant une étude comparative avec les meilleurs prestataires sur le marché sur la réalisation d'une activité. Cette étude s'intéressera beaucoup plus aux coûts de réalisation de l'activité, à la productivité, à la gestion et à la technologie utilisée.
- ✓ *Le rôle du mimétisme* : le développement de l'externalisation a été influencé par un phénomène de mimétisme, car l'externalisation semble un bon moyen de maintenir un niveau de performance élevé, pour cela, les entreprises imitent d'autres afin de trouver des solutions pour résoudre certains problèmes. Cependant, cette pratique peut s'avérer dangereuse et conduire à la destruction du secteur<sup>20</sup>.

### 2.4. Distinction entre l'externalisation et sous-traitance, downsizing, et le reengineering

L'externalisation est souvent confondue avec le downsizing, la sous-traitance, le reengineering et la cession, or il faut séparer ces techniques.

---

<sup>19</sup> Idem, p33

<sup>20</sup> HAMEL Garry & al, cit in BARTHELEMY Jérôme, op.cit, p41

## Chapitre II : Les orientations stratégiques de l'analyse de la chaîne de valeur pour la création de l'avantage concurrentiel

---

La sous-traitance est l'opération par laquelle une entreprise confie à une autre le soin d'exécuter pour elle et selon un cahier de charges préétabli une partie des actes de production ou des services dont elle conservera la responsabilité économique finale.

La différence réside dans :

- \_La sous-traitance implique une obligation de moyens. Le prestataire apporte des ressources alors que le client conserve le management de l'activité sous-traitée ;

\_L'externalisation implique une obligation de résultat. Le prestataire apporte des ressources et assure également le management de l'activité externalisée.

Le downsizing est une méthode générique qui consiste à accroître l'efficacité, la productivité et la compétitivité d'une organisation en réduisant sa taille<sup>21</sup>.

La différence réside dans :

- \_Le downsizing consiste à se débarrasser définitivement du personnel ou des équipements qui faisaient partie de l'entreprise (licenciement, cession) ;

\_Une activité externalisée reste nécessaire au bon fonctionnement de l'entreprise.

Le reengineering consiste à améliorer radicalement les performances de l'entreprise en rendant ses processus créateurs de valeur et en éliminant les processus qui ne créent pas de valeur<sup>22</sup>.

La différence réside dans :

- \_Le reengineering est une démarche globale de restructuration qui peut s'accompagner de l'externalisation des processus les moins créateurs de valeur ;

\_L'externalisation peut avoir lieu sans qu'une entreprise soit engagée dans une opération de reengineering de ses processus.

L'externalisation peut également être distinguée de la cession. Si l'externalisation implique parfois un transfert d'actifs vers le prestataire, l'entreprise externalisatrice continue à bénéficier des actifs qu'elle a transférés.

Connaitre la différence entre l'externalisation et ces différents phénomènes permettra à l'entreprise de mieux cerner les avantages et les limites de cette externalisation et lui évitera de se tromper.

### 3. La décision d'externalisation, avantages et limites

Le recours à l'externalisation est justifié par les avantages qu'elle permet d'atteindre, mais toute entreprise externalisatrice devrait tenir compte des risques que peut engendrer cette opération.

---

<sup>21</sup> BARTHELEMY Jérôme, op.cit, p12

<sup>22</sup> Hamer.M & Champy. J, Le reengineering, Dunod, 1993, p13

## Chapitre II : Les orientations stratégiques de l'analyse de la chaîne de valeur pour la création de l'avantage concurrentiel

---

### 3.1. Les avantages de l'externalisation

Les avantages que peut présenter l'externalisation sont nombreux et d'ordre différents. Selon *The Outsourcing Institute*<sup>\*</sup>, les bénéfices de l'externalisation peuvent être hiérarchisés de la manière suivante :

- *Amélioration de la focalisation* : l'externalisation permet aux entreprises de se concentrer sur les aspects les plus stratégiques de leur activité en laissant aux prestataires le soin d'assumer les détails opérationnels.
- *Accès à des compétences de haut niveau* : grâce à leur spécialisation dans un seul domaine d'activité, les prestataires peuvent offrir à leurs clients des compétences de meilleur niveau que les services internes.
- *Facilitation des opérations de reengineering* : l'externalisation permet d'utiliser l'expertise des prestataires pour faciliter la démarche de remise à plat et d'amélioration des processus de création de valeur.
- *Partage des risques avec le prestataire* : tout investissement comporte une part de risque importante, l'externalisation permet le partage des risques avec les partenaires.
- *Possibilité de libérer des ressources pour d'autres utilisations* : l'externalisation d'activités non stratégiques permet de libérer des ressources financières et de les réaffecter à des activités qui contribuent le plus à la création de la valeur.
- *Optimisation des coûts* : lorsqu'une activité est externalisée, seule la prestation réellement consommée est facturée.
- *Génération de "cash flow"* : la cession d'actif engendrée par l'externalisation permet à l'entreprise de générer des ressources financières.
- *Meilleur contrôle des coûts* : la spécialisation permet aux prestataires de réaliser une activité mieux et à moindre coûts par rapport aux entreprises non spécialisées.
- *Accès à d'autres ressources* : l'externalisation permet de mobiliser des ressources qui ne sont pas détenues par l'entreprise.
- *Meilleure gestion des activités* : l'externalisation de certaines activités permet à l'entreprise de réduire la charge du travail et ainsi de mieux gérer les activités qui restent en interne.

Cet ensemble d'atouts, fait que l'externalisation offre des avantages non négligeables en termes de coûts, de structure, d'organisation et de gestion. Ces derniers peuvent être résumés ainsi :

#### 3.1.1. Les avantages de coûts

La réduction de coûts présente l'objectif le plus recherché derrière l'externalisation. Cette réduction trouve son origine dans deux mécanismes<sup>23</sup> :

---

<sup>\*</sup> Association professionnelle Américaine dédiée à l'externalisation et à ses problématiques

## Chapitre II : Les orientations stratégiques de l'analyse de la chaîne de valeur pour la création de l'avantage concurrentiel

---

- ✓ *Les économies d'échelle* : grâce à la spécialisation et au travail à grande échelle, les prestataires arrivent à réaliser d'importantes économies d'échelle en profitant de l'utilisation en commun des mêmes facteurs (personnel et équipements).
- ✓ *Les économies d'investissement* : l'externalisation permet à l'entreprise de réduire ses coûts fixes (engendrés par les actifs nécessaires à la réalisation de la fonction), ainsi l'entreprise verse à son prestataire une rémunération qui correspond à la prestation réellement consommée (coûts variables). L'externalisation permet aussi à l'entreprise d'éviter les risques d'investissement (risque de surcoût lié au surinvestissement et le risque de sous-capacité lié au sous-investissement).

Le recours à un prestataire extérieur permet aussi à l'entreprise de connaître le coût d'un bien ou d'un service plus précisément et moins cher que de le réaliser en interne.

### 3.1.2. Optimisation de la chaîne de valeur

La chaîne de valeur est constituée d'un ensemble de maillons complémentaires. Pour avoir une chaîne de valeur performante, l'entreprise devrait repérer les maillons les plus faibles afin de les externaliser et les réaliser auprès d'une entreprise spécialisée disposant des actifs spécifiques. L'externalisation permet aussi de réduire les coûts de coordination interne en limitant la différence qui peut exister entre les maillons de la chaîne de valeur de l'entreprise, et les coûts de transaction externe<sup>24</sup> qu'engendrent les différentes relations de l'entreprise avec ses partenaires extérieurs.

L'entreprise pourra atteindre une certaine performance si elle arrive à relier sa chaîne de valeur avec ses partenaires extérieurs, ainsi, chacun apportera ses ressources et compétences distinctives.

### 3.1.3. Le recentrage sur le cœur de métier

Par l'externalisation, l'entreprise se concentre sur les activités dont la valeur ajoutée ou la marge est maximale (celles qui contribuent le plus à la rentabilité globale de l'entreprise), et délègue les tâches ou les fonctions à faible valeur ajoutée. En d'autres termes, au lieu d'intégrer des tâches dont la valeur ajoutée serait faible (les activités périphériques) par rapport à la rentabilité globale, il est préférable de recourir à des prestataires externes dont les services seront rémunérés en proportion de leur utilisation<sup>25</sup>. Ce qui permettra à l'entreprise un recentrage sur son cœur de métier où les activités sont les plus créatrices de valeur (les activités stratégiques), sans négliger les autres activités qui sont nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise.

Cette externalisation permet donc de libérer des ressources financières et managériales qui seront réinjectées dans les activités stratégiques (cœur de métier).

---

<sup>23</sup> BARTHELEMY Jérôme, op.cit, p46-47

<sup>24</sup> SAUSSOIS Jean-Michel, Dedans dehors les nouvelles frontières de l'entreprise, p28-29

<sup>25</sup> Ibid, p30

## Chapitre II : Les orientations stratégiques de l'analyse de la chaîne de valeur pour la création de l'avantage concurrentiel

---

### 3.1.4. L'amélioration de la performance de l'activité externalisée

En s'adressant aux prestataires du marché, l'externalisation semble un moyen d'accroître la performance et d'améliorer la qualité du produit ou du service. Cela est dû à la spécialisation des prestataires dans certains domaines ou activités leur permettant d'être plus performant et d'offrir une meilleure qualité.

### 3.2. Les limites de l'externalisation

Si l'externalisation peut être bénéfique pour les entreprises, elle comporte également des risques non négligeables, que nous pouvons regrouper comme suit :

#### 3.2.1. La perte du savoir-faire et de compétences

La perte du savoir-faire et des compétences suite à une opération d'externalisation provient essentiellement du transfert de personnel et d'équipement vers le prestataire. Avec le transfert du personnel, tout savoir accumulé en interne est perdu. Ce savoir est souvent tacite fondé sur l'observation d'un ensemble de règles non explicites, il est très difficile à le reconstituer en interne après une opération d'externalisation.

#### 3.2.2. La dépendance envers le prestataire

Les relations de long terme avec des prestataires extérieurs engendrent des risques. Plus un actif est spécifique à l'entreprise, plus il est risqué de l'externaliser, l'entreprise se place alors en situation de dépendance stratégique par rapport au prestataire. Le risque de dépendance est souvent élevé lorsque le marché des prestataires est concentré <sup>26</sup>(existence d'un nombre limité de prestataire sur le marché).

#### 3.2.3. La sous performance de l'activité externalisée

La performance globale de l'entreprise est conditionnée par la performance de l'ensemble des activités réalisées en internes ainsi que les activités externalisées. La sous performance du prestataire est un risque important et peut constituer une vraie menace pour l'entreprise lorsque le prestataire n'atteint pas les objectifs de performance fixés dans le contrat d'externalisation.

#### 3.2.4. Le risque social

Comme nous l'avons déjà souligné, l'externalisation implique souvent un transfert de personnel voire des licenciements. Par conséquent, il n'est pas étonnant qu'elles suscitent souvent des réactions de rejet et d'opposition de la part des salariés. Ces réactions peuvent prendre deux formes<sup>27</sup>:

- Une opposition ouverte qui se traduit par des grèves ;
- Une opposition qui surgit lorsque les employés concernés par l'opération d'externalisation vont contribuer à son échec en réduisant leurs productivités.

---

<sup>26</sup> BARTHELEMY Jérôme, op.cit, p64

<sup>27</sup> MESSONET Odil, Thème d'actualité d'économie de l'entreprise, édition Vuibert, 2003, p36-37

## Chapitre II : Les orientations stratégiques de l'analyse de la chaîne de valeur pour la création de l'avantage concurrentiel

---

Ajoutant à cela, l'externalisation peut présenter un risque lié au coût du moment que l'activité externalisée continue à générer certains coûts liés à la définition et le suivi des charges, le contrôle des prestataires et les coûts de coordination<sup>28</sup>. Aussi, le prestataire peut devenir un concurrent direct à l'entreprise par des opérations d'intégration verticale (amont et/ou aval) des activités réalisées par l'entreprise. Malgré ces risques, les entreprises décident d'externaliser.

### 3.3 La décision d'externalisation

La décision d'externalisation repose essentiellement sur la prise en compte successive de trois critères<sup>29</sup>:

- L'appartenance au cœur de métier : seules les activités qui ne font pas partie du cœur de métier peuvent être externalisées ;
- Le niveau de performance : les activités qui ne font pas partie du cœur de métier doivent être externalisées auprès d'un prestataire si le niveau de performance est faible. Si leur niveau de performance est élevé, ces activités doivent être externalisées sous forme de filiales.
- Le niveau des coûts de transaction : les coûts de transaction doit également être pris en considération dans la décision d'externalisation car ils peuvent réduire à néant les économies obtenues par l'externalisation.

Enfin, nous pouvons dire que l'externalisation connaît depuis quelques années une forte croissance. Nous pouvons voir clairement que l'externalisation touche de plus en plus des activités nombreuses et critiques au bon fonctionnement des entreprises. Son essor s'explique par les avantages décisifs qu'elle présente pour les entreprises. Au fur et à mesure que les entreprises externalisent des activités proches de leur cœur de métier, il devient nécessaires de gérer ces opérations au niveau de la direction générale afin d'avoir une vision transversale de l'externalisation.

---

<sup>28</sup> KOUDRI Ahmed, op.cit,p34

<sup>29</sup> BARTHELEMY Jérôme, op.cit, p92

## Chapitre II : Les orientations stratégiques de l'analyse de la chaîne de valeur pour la création de l'avantage concurrentiel

---

### Conclusion

Nous avons vu à travers ce chapitre que toute entreprise se doit de créer et de maintenir son avantage concurrentiel afin d'assurer sa compétitivité. Cet avantage peut provenir de plusieurs sources, et plusieurs stratégies peuvent permettre de le développer même si ces dernières ne sont pas des recettes standards. Plusieurs acteurs ont remis en cause la conception de Porter sur la manière de créer l'avantage concurrentiel.

Ensuite, nous avons vu que l'externalisation de certaines activités de la chaîne de valeur qui ne créent pas ou créent peu de valeur peut procurer un avantage concurrentiel, et la réalisation de ces activités au sein de l'entreprise affecte le bon fonctionnement des autres activités, et par conséquent fragilise l'avantage concurrentiel de l'entreprise.

Cette externalisation peut être poussée à l'extrême, ce qui donnera naissance à des entreprises sans usine (comme Nike, Coca cola, et Apple), où ces dernières se focalisent uniquement sur les aspects commerciale, marketing ou sur la recherche et développement. Ce type de stratégie a été facilité par l'évolution des ressources. En effet, l'évolution des techniques de production, de l'information et des communications facilitent la mise en place d'organisation en réseau et de l'externalisation. Et par conséquent, elles permettent une meilleure coordination, l'exécution à distance et les échanges de données.

Dans les deux chapitres suivants, nous tenterons de vérifier le cas d'une entreprise privée algérienne par rapport à l'analyse de sa chaîne de valeur et la création de l'avantage concurrentiel.

### **Introduction**

Sur le plan pratique, et pour traiter de ce thème, nous avons opté pour le cas d'une entreprise privée algérienne en l'occurrence la laiterie de Draa Ben Khedda. Il faut savoir que cette entreprise est d'origine publique, et suite à une reprise par un ancien cadre, elle devient sa propriété. Cette entreprise appartient à une branche qui a connu beaucoup de difficultés à savoir plusieurs arrêts de production et ruptures de distribution de ses produits, nous essayerons d'analyser les informations recueillies lors de notre stage au sein de cette entreprise pour comprendre l'organisation de sa chaîne de valeur, puis, nous tenterons d'identifier ces activités clés créatrices de valeur ainsi que le système de valeur dans lequel elle est intégrée, et nous allons relever l'existence de deux sortes de liaisons, internes c'est à dire entre les activités de l'entreprise et externe qui existent entre les activités de l'entreprise et celles des fournisseurs et des circuits de distributions. Ces liaisons régissent ce système et sont toutes aussi importantes que les activités de l'entreprise elles mêmes.

### Section 01 : Méthodologie de l'enquête et présentation de l'entreprise

Avant d'entrer dans le vif du sujet, nous allons d'abord présenter la méthodologie que nous avons poursuivie pour étudier l'entreprise ou nous avons effectué notre stage pratique, ainsi qu'une brève présentation de cette dernière.

#### 1. Méthodologie de l'enquête

Notre stage pratique a débuté au sein de la laiterie Tassili de DBK en avril 2016 jusqu'au mois de septembre 2016, nous avons été pris en charge par le Directeur du service commercial. Pour enquêter au sein de cette entreprise, nous avons fait recours aux "matériaux" de recherches proposés par la méthodologie de l'enquête.

##### 1.1. Outil de l'enquête

Nous avons fait appel aux méthodes de recherche de l'enquête qualitative. Nous avons saisi l'occasion de notre prise en charge et nous avons distribué un questionnaire (annexe N°01) qui a été renforcé par un guide d'entretien basé sur des grands thèmes à savoir, l'état de l'entreprise ; sa chaîne de valeur et les orientations stratégiques de l'entreprise par rapport à sa chaîne de valeur.

#### 2. Présentation de l'entreprise

##### 2.1. Historique et grandes étapes d'évolution de la laiterie

Créée en 1969 par ordonnance 69/93 du 20/11/1969, l'Office National Algérien du Lait et des Produits Laitiers (ONALAIT) s'est vu attribuer la mission de mettre en œuvre une politique laitière nationale et par laquelle, il couvrira les besoins de la population en ce produit de première nécessité qu'est le lait<sup>1</sup>.

Par le décret n° 81/335 du 19 octobre 1981, l'ONALAIT s'est éclaté en trois offices régionaux comme suit :

- L'Office Régional de l'Est (ORELAIT)
- L'Office régional du Centre (ORLAC)
- L'Office régional de l'Ouest (OROLAIT)

L'ORLAC couvre le territoire des wilayas du centre, Alger, Blida, Tizi-Ouzou, Médéa, Bejaia, M'sila et Djelfa. Il contribue de façon efficace au développement de l'élevage en collectant du lait cru (Lait de vache) des éleveurs qui bénéficient de l'assistance vétérinaire des unités de l'office. Le traitement de cette matière combinée à d'autres matières premières doit aboutir à la satisfaction du besoin de la population du centre en lait et produits laitiers, telle est la finalité de l'Office du centre.

---

<sup>1</sup> Document interne de l'entreprise, fiche d'identification, 2016

### Chapitre III : Etude de la chaîne de valeur de « Tassili »

L'unité de Draa Ben Khedda fut créée en 1971, C'est une laiterie fromagerie réalisée dans le cadre du plan spécial du développement de la wilaya de Tizi-Ouzou. Le site de Draa Ben Khedda a été choisi par rapport à la vocation rurale de la région afin de développer un élevage pour permettre la collecte du lait cru.

Réalisée par l'entreprise DNC/ANP, son coût est de l'ordre de 28 000 000 de dinars à l'époque de sa création. Elle s'étale sur une superficie d'environ 40 000 M2 dont plus de 1/3 couvert.

Initialement prévue pour transformer 50 000 litres de lait par jour, elle a augmenté ses capacités de production pour atteindre plus de 350 000 l/j, en instituant le système de travail continu en trois (03) équipes.

L'unité de Draa Ben Khedda offre une gamme de produits varié constitué de lait pasteurisé de consommation, lait fermenté (L'ben), crème fraîche et surtout une variété de fromage à pâte molle type camembert tel que Le Tassili, La Cigogne, Le Brie galette en diverses formes ronde et carrée.

La laiterie fait un chiffre d'affaires relativement important en commercialisant les produits des autres filiales dans le cadre des cessions inter filiales.

En Octobre 1997, un groupement des trois offices donne naissance à un Groupe Industriel de Productions Laitières avec abréviation « GIPLAIT » qui a sous sa tutelle les 18 filiales dont la Laiterie de Draa Ben Khedda.

A compter de juin 2008 la laiterie de Draa Ben Khedda est privatisée dans le cadre de la cession des entreprises publiques.

Cette dernière est une S.P.A au capital social de 200 000 000 DA.

Depuis 2008, la Laiterie fonctionne avec un effectif de 412 travailleurs répartis par catégories Socio-Professionnelles comme le montre le tableau N°03.

Tableau N°03 : Structure d'effectifs de Tassili

Catégorie	Effectif
Cadres	37
Maitrise	59
Exécutant	295
DAIP\CTA	17
Apprentis	04
Total	412

Source : Direction générale de l'entreprise, 2016

### 2.2. Fiche technique de la laiterie

- Dénomination : Spa – Laiterie Draa Ben Khedda « TASSILI »
- Siège social : Rue KASRI Ahmed Bp. 102 Draa Ben Khedda – Tizi Ouzou
- E Mail : Email : [laiterie-dbk@yahoo.fr](mailto:laiterie-dbk@yahoo.fr)
- Date de création : Août 1970
- Statut juridique : Société par Actions
- Capital social : 200 000 000, 00 DA
- Privatisée depuis le 07/06/2008
- Secteur d'activité : Agroalimentaire
- Numéro du registre de commerce : N° 15/00-0042094 B 97
- Article d'imposition N° : 15 470 192 910
- Matricule fiscale N° : 0997 15 004209411

#### ➤ Réalisations <sup>2</sup> (en moyenne depuis 2008)

- 617 263 716.33 DA en investissements
- 283 travailleurs recrutés
- Collecte de lait : de 6000 litres à 70 000 l/j
- Lait pasteurisée : de 220 000 l à 320 000 l/j
- Camembert : de 6000 pièces/j à 37 000 p/j

#### ➤ Nouveaux produits

A partir de 2013 Tassili à oser proposer sur le marché de nouveaux produits comme la crème fraîche, fromage blanc frais, crème dessert, yaourt, fromage à tartiner, lait UHT, lait Chocolaté UHT.

#### ➤ Organisation de travail

Production de lait pasteurisé : En 2 x 8, soit de 05h 00 à 13h 00 et de 13h 00 à 21h 00, + mini équipe à 21 h 00.

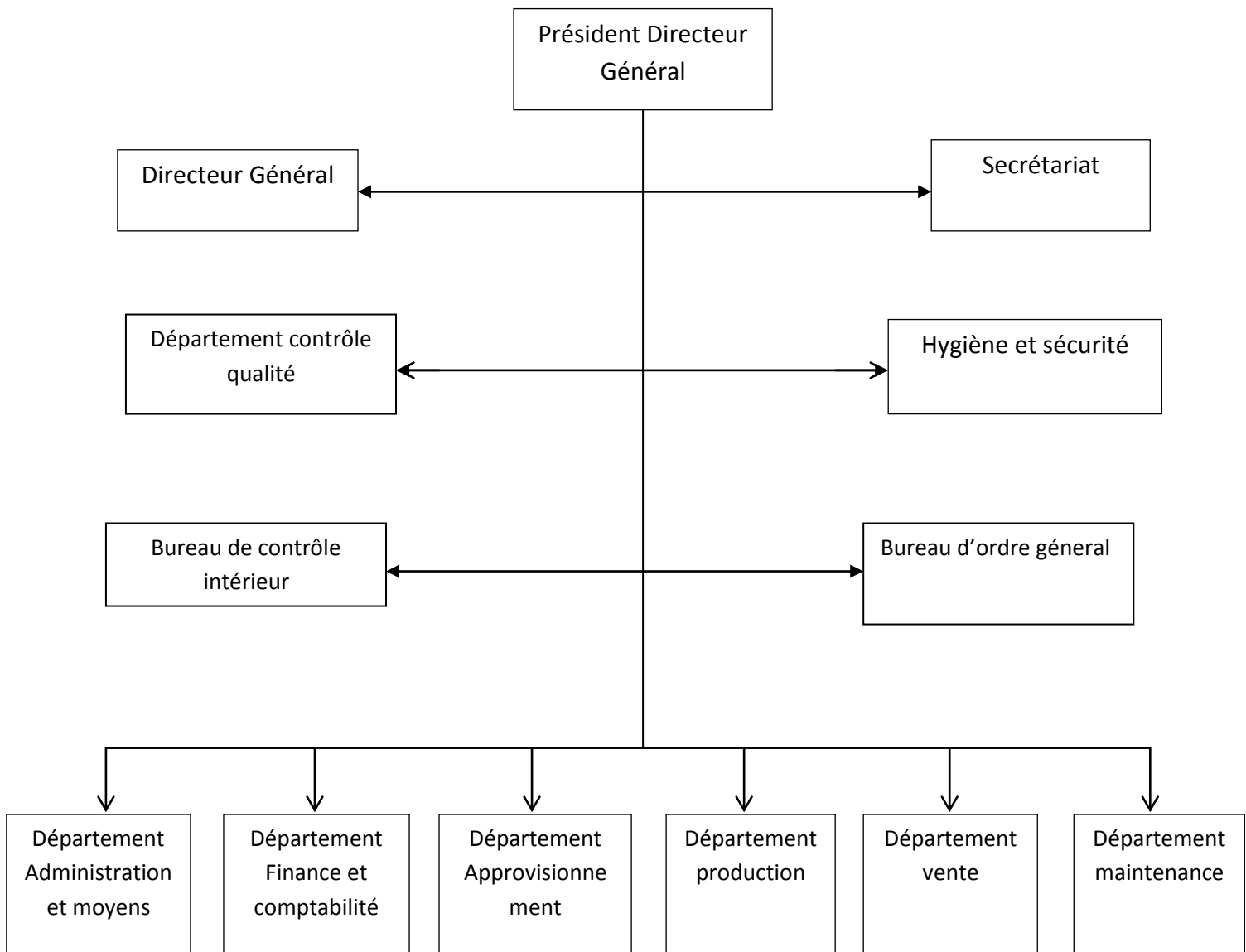
Production fromage : En 3 x 8, soit de 05h 00 à 13h 00 - 13h 00 à 21h 00 – 21h 00 à 05h 00.

Le schéma ci-dessous présente l'organigramme de l'entreprise Tassili.

---

<sup>2</sup> Entretien avec Mr BACHA Idir, Directeur du service commercial, le 09-05-2016 à 10h

### 3. L'organigramme simplifié de l'entreprise



**Schéma N° 05 : Organigramme de la laiterie Draa Ben Khedda, 2016**

*Source : Document interne de l'entreprise : Direction générale*

Cet organigramme montre que la structure organisationnelle de l'entreprise est de type hiérarchico-fonctionnel se qui suppose que la décision est centralisée.

Dans cette présente section nous avons vu la méthodologie avec laquelle nous allons étudier l'entreprise ainsi qu'une brève présentation de cette dernière, dans la section suivante, nous verrons le système de valeur de l'entreprise.

### Section 02 : Présentation du système de valeur de l'entreprise

Chaque entreprise a sa propre chaîne de valeur qui n'est pas systématiquement la même avec la chaîne type de Michael Porter, elle varie selon le secteur d'activité de l'entreprise (commerciale, industrielle, ou de prestation de services), nous verrons ci-dessous la chaîne de valeur de Tassili ainsi que son système de valeur.

#### 1. La chaîne de valeur de Tassili

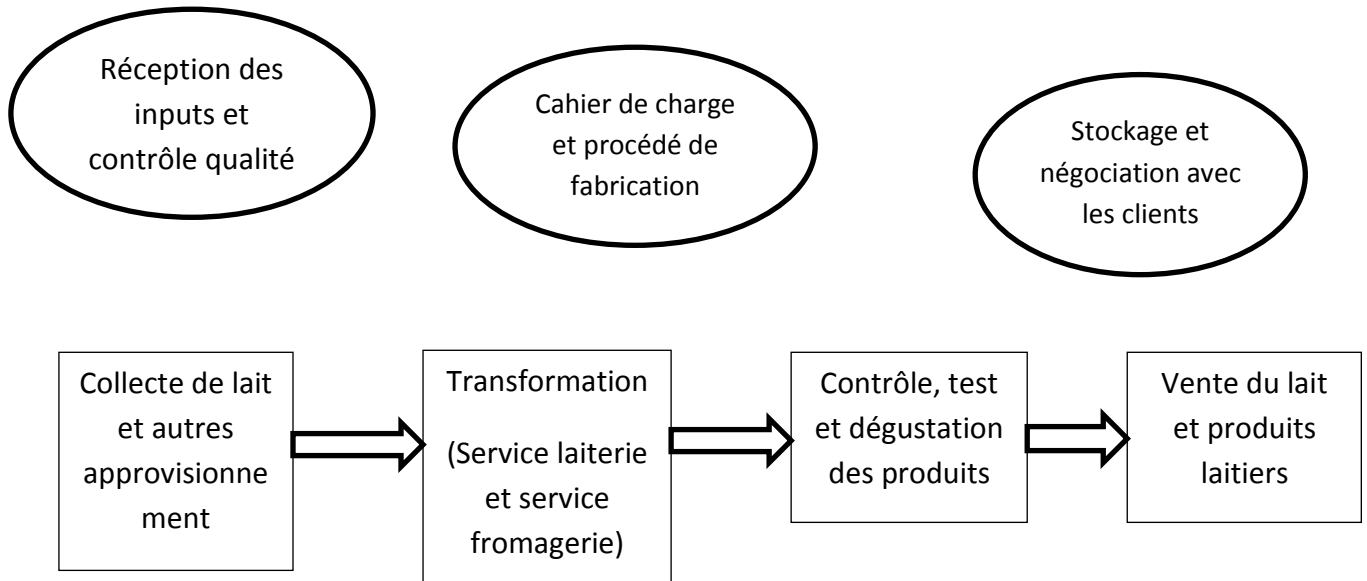


Schéma N° 06 : chaîne de valeur de Tassili

Source : Réalisé par nos soins avec l'aide du responsable commercial

La chaîne de valeur de cette entreprise est décomposée en quatre activités ou fonctions clés qui décrivent le processus de création de la valeur au sein de l'entreprise. Nous remarquons l'absence de la fonction distribution (logistique externe) qui est dû à l'externalisation de cette dernière. Nous allons détailler ces activités dans la troisième section.

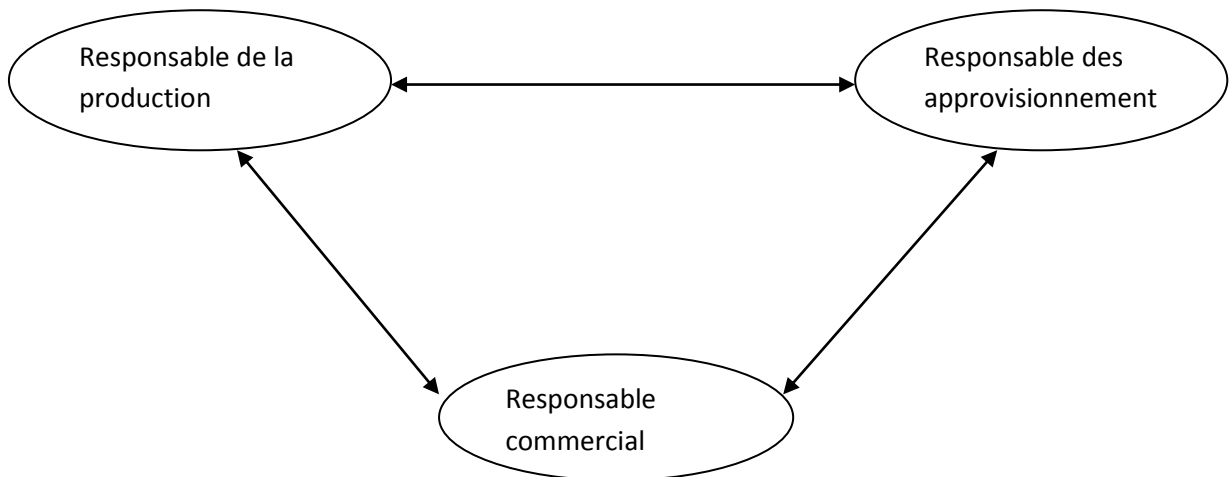
Les fonctions qui sont encadrées servent à assurer le bon fonctionnement des autres activités par des mécanismes de coordinations comme un meilleur agencement des machines et par des mécanismes d'optimisation comme le renouvellement des machines.

La meilleure collaboration entre les différentes fonctions de l'entreprise favorise d'avantage ce type de liaisons, par exemple les différents responsables sont en contact permanent ce qui leur permet de travailler en équipe et d'augmenter leur efficacité, ainsi, le responsable commercial lorsque il s'engage avec un client pour lui vendre un produit, sais que le responsable de la production est en mesure de la produire dans les délais prévus, et le

### Chapitre III : Etude de la chaîne de valeur de « Tassili »

---

responsable de production lui aussi est en contact avec le responsable des approvisionnements pour savoir s'ils disposent de la matière première nécessaire en stock, en même temps ce derniers affecte la matière première en fonction des prévisions de ventes communiquées par le responsable commercial. Ces prévisions des ventes varient en fonction des saisons, par exemple, le surplus de lait de vache en période d'été est intégré dans d'autres produits tels que les yaourts, les jus, ou les différents types de fromages. Le schéma ci-dessous illustre ces liaisons.



**Schéma N°07 : Les liaisons entre les différents responsables**

*Source : Réalisé par nos soins*

Cette interdépendance exige que chaque responsable exécute ses tâches d'une manière efficace pour faciliter le travail des autres, ainsi, le responsable de la production veille sur la bonne qualité des produits et leur disponibilité en temps opportun ce qui va permettre au responsable commercial de mieux convaincre ses clients en proposant un produit de qualité et en respectant les délais de livraison. Pour arriver a ce résultat, le responsable des approvisionnements doit assurer la disponibilité des matières premières en termes de quantité mais aussi de qualité.

Cependant ces liaisons restent sous exploitées dans l'entreprise, nous avons pu le constaté lorsque la panne d'une chaudière avais surgit et avais causée l'arrêt de la production et une rupture de la distribution pendant une durée de neuf jours allant du 02 mai au 11 mai 2016. Non seulement cette panne qui pouvait causer une explosion<sup>3</sup> aurait du être anticipée par l'équipe maintenance, ces derniers n'ont pas pu la réparer, l'entreprise s'est retrouvée obligée de recourir à des spécialistes externes et ce par manque de compétence de son équipe maintenance, mais aussi par l'absence d'une politique de formation.

---

<sup>3</sup> Entretien avec Mr BACHA Idir, le 16-05-2016 à 14h

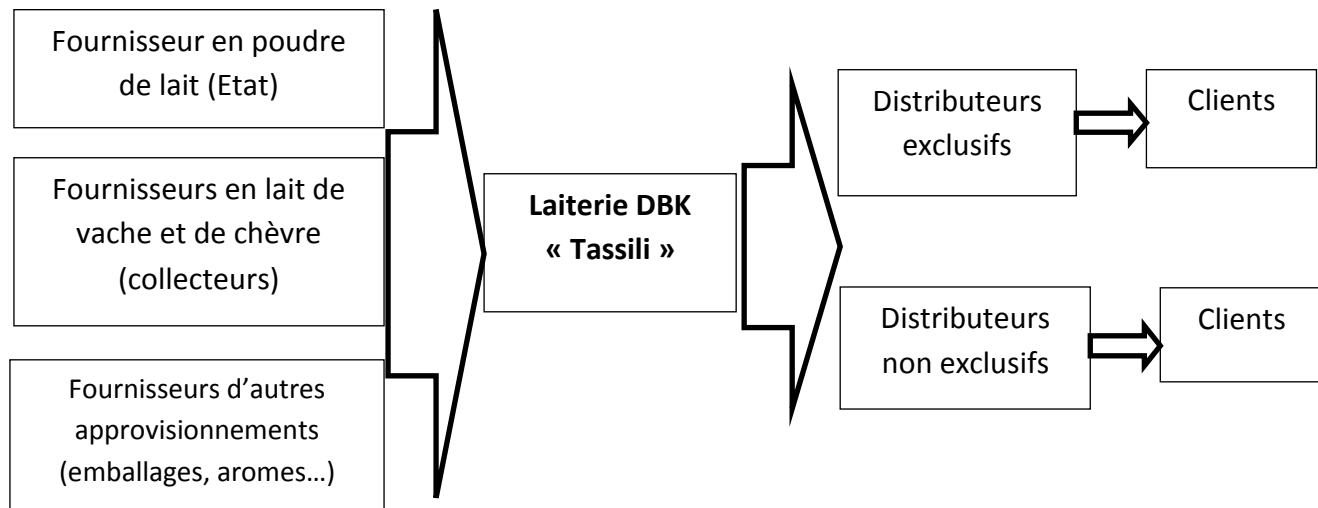
## Chapitre III : Etude de la chaîne de valeur de « Tassili »

Cette défaillance a causé beaucoup de difficultés pour les différents responsables des fonctions vis-à-vis de leurs partenaires extérieurs. En effet, beaucoup de réclamations de la part des clients ont été reçus par le responsable commercial, et qui aurait pu faire perdre des parts de marchés à l'entreprise, le responsable des approvisionnements avait rencontré les mêmes difficultés quant à la réception de la matière première (lait de vache et lait de chèvre), sachant qu'un organisme étatique leur interdisait de refuser la réception du lait<sup>4</sup>.

### 2. La chaîne de valeur externe

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

Le schéma suivant nous donne une idée sur la composition du système de valeur de l'entreprise.



**Schéma N° 08 : Chaîne de valeur externe de Tassili**

*Source : Etabli par nos soins à partir des entretiens avec le Directeur commercial*

Ce schéma illustre les relations importantes qui lient « Tassili » avec les acteurs extérieurs qui ne sont pas considérés comme des simples fournisseurs ou clients de l'entreprise, mais comme des partenaires de celle-ci, car l'exécution de l'activité courante de l'entreprise est fortement influencée par les activités assurées par ses partenaires. Ce qui veut dire que la performance de cette entreprise passe d'abord par la performance de ses partenaires extérieurs.

La poudre de lait est l'ingrédient ou la matière première la plus essentielle pour fabriquer. Sa disponibilité est assuré uniquement par l'Etat, ce qui rend

<sup>4</sup> Entretien avec Mr BACHA Idir, le 16-05-2016

### Chapitre III : Etude de la chaîne de valeur de « Tassili »

---

l'entreprise dépendante d'un seul fournisseur, car un retard de livraison conduit systématiquement à une rupture de stock, et engendre donc l'arrêt de l'activité de l'entreprise.

Pour le lait de vache et le lait de chèvre, Tassili assure la disponibilité de cette matière pendant toute l'année, grâce à un nombre important de collecteurs privés (74 collecteurs de lait de vache), et grâce aussi à la disponibilité de cette matière au niveau de la région (Tizi-Ouzou, Boumerdes, Béjaia, Bouira...). Pour le lait de chèvre, l'entreprise s'approvisionne dans le sud par ses propres moyens.

Pour le bon déroulement de cette fonction, la laiterie a mis en place des centres de collecte auprès des endroits fréquentés équipé de moyens de conservation et de contrôles de la qualité.

Les autres approvisionnements sont de natures différentes, ils concernent les emballages, les arômes, le chocolat, et autres ingrédients. Les fournisseurs sont en majorité locaux, et assurent la fourniture des matières de qualité pour cette entreprise, car pour Tassili, la qualité du lait, du camembert, du yaourt ou du fromage dépend essentiellement de la qualité des matières premières.

Si nous nous intéressons aux liaisons existantes entre l'entreprise et ses distributeurs, nous verrons que les ventes de l'entreprise ne dépendent pas uniquement de la qualité des produits mais aussi des informations collectées par les distributeurs sur les goûts et préférences des clients finaux ainsi de l'efficacité et du savoir faire des distributeurs. Ces derniers dépendent aussi de l'efficacité de l'entreprise en termes de qualité et de délais et la capacité de leurs produits à satisfaire les besoins et les goûts de leurs clients finaux. Ces liaisons sont plus présentes avec les distributeurs exclusifs du moment que ces derniers se sont engagés avec l'entreprise Tassili.

Pour que ce système crée vraiment de la valeur, une optimisation des différentes liaisons s'impose, car ces liaisons existent d'une manière ou d'une autre, il suffit de les exploiter de manière à aboutir aux résultats souhaités.

### Section 03 : Présentation des activités clés créatrices de valeur

L'idée principale de M.Porter est la possibilité de créer des avantages concurrentiels à partir des fonctions ou des activités de l'entreprise, c'est pour cela qu'il est impérieux de présenter dans cette section et en détail les quatre activités principales de l'entreprise à savoir l'approvisionnement, la production, le contrôle de la production, et la vente.

#### 1. L'approvisionnement

Les approvisionnements constituent la source des inputs de l'unité de production et conditionnent grandement la qualité et les coûts des produits. Une logistique d'approvisionnement permet d'amener dans les usines les produits de base, composants et sous-ensembles nécessaires à la production. Ci-dessous, nous verrons le fonctionnement de ces approvisionnements dans la laiterie.

##### 1.1. Présentation de la fonction approvisionnement

Le département «Approvisionnement » s'occupe des achats locaux et étrangers et se charge de mettre à disposition du service de la production les matières premières nécessaires à la fabrication des produits ainsi que les emballages. Il assure également la fourniture en pièce de rechange pour le service maintenance. Pour se faire il s'appuie sur les services suivants<sup>5</sup> :

###### ✓ Service Achat

Il assure l'achat des matières nécessaires au déroulement de l'activité de l'entreprise qui est la fabrication des produits laitiers.

La première matière indispensable est la poudre de lait, comme c'est un produit subventionné, cette matière a pour fournisseur exclusifs l'Etat, qui assure aux laiteries une quantité de 830 tonnes de poudre chaque mois. Pour l'emballage, la laiterie a également un fournisseur exclusif avec lequel une convention est signée.

Quant au reste des matières premières, des Commissions annuelles ont lieu afin d'élire les meilleurs fournisseurs correspondant aux critères fixés par l'entreprise.

###### ✓ Service transit et enlèvement

Il est chargé d'effectuer toutes les formalités de dédouanement des marchandises importées ainsi que leur enlèvement depuis le port ou l'aéroport.

###### ✓ Service Gestion des Stocks

---

<sup>5</sup> Entretien avec Mr ADJAB Rachid, chef du département approvisionnement le 27-06-2016

## Chapitre III : Etude de la chaîne de valeur de « Tassili »

---

Ce service a pour tâches la réception des marchandises, son contrôle quantitatif, déchargement et stockage au niveau des magasins de l'entreprise ainsi que la mise à disposition du service de production des matières nécessaires au processus de fabrication.

Le contrôle qualitatif est laissé au « laboratoire » et au service « Maintenance ».

### 1.2. L'organisation des achats

L'entreprise effectue ses achats au niveau local pour toute matière entrant dans la fabrication des produits laitiers et aussi pour les produits de nettoyage, quant aux pièces de rechange et de maintenance elle fait appel à des fournisseurs étrangers.

#### ✓ Le choix des fournisseurs

Parmi les multitudes d'offres enregistrées par l'entreprise, il lui appartient d'effectuer une sélection de fournisseurs avec lesquels elle souhaitera s'engager. Cette sélection est dépendante de plusieurs critères dont les principaux sont : rapport qualité /prix, délais de livraison et situation financière.

#### ✓ Procédure d'achat

Généralement l'entreprise signe avec ses fournisseurs des conventions d'une durée d'un an. Dans le cas où elle voudrait faire appel à de nouveaux fournisseurs pour une quelconque raison, elle procède de la manière suivante :

- Envoi d'une demande d'achat aux fournisseurs (voir annexe N°02) ;
- Réception des factures pro forma de chaque fournisseur ;
- Choix du/ des fournisseur(s) par une commission ;
- Négociation des termes du contrat avec celui/ceux choisi(s) et conclusion ;
- Envois des bons de commande à ces derniers (voir annexe N°03);
- Réception de la marchandise ;
- Contrôle quantitatif et qualitatif ;
- Etablissement du bon de paiement (voir annexe N°04).

#### ✓ Transit et enlèvement

On parle de transit lors des achats à l'importation où d'autres procédures entrent en jeu. Dans ce cas, une fois le fournisseur fixe la date livraison, le transitaire de l'entreprise procède à :

- L'assurance de la marchandise ;
- Le positionnement de la marchandise (tarifs douaniers) ;
- Etablissement d'une liste de détails (informations concernant la marchandise) ;
- Elaboration du bon de livraison ;
- Procédure bancaires (domiciliation et dédouanement).

### 1.3. La gestion des stocks

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

- ✓ Mettre en place des documents de gestion pour organiser la circulation de l'information, on trouve par exemple la fiche de stock, les bons d'entrée et de sortie, les bons de réception ;
- ✓ Délimiter les moyens humains nécessaires au fonctionnement de cette structure.
- ✓ Organiser les aires et les magasins de stockage\* : magasin de pièces de rechange et magasin des matières premières.

L'entreprise applique un système de réapprovisionnement à quantité et à période fixes pour les matières premières, quant aux pièces de rechange elle s'approvisionne selon besoin.

## 2. La « Production »

La logistique de production consiste à apporter au pied des signes de production les matériaux et composants nécessaires à la production et à planifier la production. Ci – après, le fonctionnement et l'organisation du département « Production » dans la laiterie sont expliqués.

### 2.1. Présentation de la fonction production

Le département production a pour missions principales la mise en œuvre du programme de production, le suivi du processus industriel, et le suivi du fonctionnement de l'ensemble des unités de production. Il dispose de deux services principaux : le service laiterie et le service Fromagerie, éclatés en plusieurs ateliers : atelier lait, atelier fromagerie (camembert), atelier produits frais, la pasteurisation se fait en un seul atelier. Plus de 350.000L de lait sont transformés chaque jour pour la fabrication des produits.

### 2.2. Le service laiterie

L'unité laiterie est l'unité de base dans l'entreprise car le lait joue un double rôle, l'un pour sa vente et l'autre pour son utilisation dans la fabrication des autres produits laitiers.

- Les activités du service laiterie

---

\* Le stockage des matières nécessite le respect des normes de stockage dont on trouve : espaces de stockage fermés (à l'abri de l'humidité et du soleil), fenêtres d'aération, plusieurs sorties y compris sorties de secours, présences d'extincteurs, espace laissé entre la marchandise et les parois des hangars pour permettre le passage des secouristes en cas d'incendies par exemple.

## Chapitre III : Etude de la chaîne de valeur de « Tassili »

---

Le fonctionnement de ce service s'appuie principalement sur l'activité de collecte de lait de vache auprès des éleveurs soit par les moyens de l'entreprise (camions de l'entreprise), soit par des collecteurs indépendants.

Le contrôle de la qualité bactériologique et d'acidité du lait collecté est une caractéristique fondamentale des responsabilités relevant de cette activité.

Les objectifs attendus de cette activité sont la collecte de lait cru en quantité suffisante suivant le programme de production globale mensualisé, dans le respect des normes de qualité, au moindre coût et de mettre le lait collecté à la disposition du service production afin que ce dernier puisse le transformer dans les délais impartis.

### ✓ Préparation et pasteurisation du lait

La première étape du processus de production du lait et des produits laitiers est la préparation soit, à partir du lait frais collecté ou à partir d'une recombinaison de la poudre de lait et de la matière grasse<sup>6</sup>.

L'opération de préparation est suivie d'une pasteurisation par un procédé d'échauffement du lait sans ébullition à hauteur de 80°C suivi d'un refroidissement brusque.

Le lait pasteurisé est ensuite acheminé et mis à disposition soit du secteur de conditionnement en lait destiné à la consommation, soit au secteur de préparation des produits laitiers.

La préparation du lait comprend les activités de :

- Recombinaison de la poudre de lait et de la matière grasse ;
- Préparation proprement dite du lait ;
- Pasteurisation du lait.

### ✓ Conditionnement du lait

C'est l'étape finale du processus de production du lait destiné à la consommation. Cette opération consiste à mettre sous emballage le lait préalablement préparé et pasteurisé, en vue d'assurer les meilleures conditions d'hygiène et de présentation commerciale<sup>7</sup>.

Après conditionnement, le lait est ensuite acheminé vers les secteurs chargés de la commercialisation.

- Les produits fabriqués à ce niveau sont le lait pasteurisé, le lait de vache, le lait fermenté et le lait caillé à partir de plus de 300.000 litres de lait consommés quotidiennement.

---

<sup>6</sup> Document interne de l'entreprise : Mission d'assistance-conseil, rapport N°06, système de simulation, 2013, p26

<sup>7</sup> Rapport N°06, op.cit, p 31

### 2.3. Le service fromagerie

C'est l'unité où sont fabriqués le reste des produits laitiers de l'entreprise à savoir deux types de fromages : les fromages à pâte molle et les fromages frais mais aussi la crème fraîche.

- Les activités du service fromagerie
  - ✓ Préparation des produits laitiers

Etape du processus de production des produits laitiers. C'est une opération permettant la mise en œuvre de recettes de préparation des produits laitiers (fromages, crème fraîche....) par le traitement du lait préparé et pasteurisé auquel sont mélangés, selon le cas, des ferments et des arômes en proportion voulues.

Les produits préparés sont ensuite acheminés vers les secteurs de conditionnement spécialisés.

- ✓ Conditionnement de produits laitiers

Etape finale du processus de production des produits laitiers. C'est une opération qui consiste à mettre sous emballage des produits laitiers préalablement préparés en vue d'assurer les meilleures conditions d'hygiène et de présentation commerciale<sup>8</sup>.

Après conditionnement, les produits laitiers sont acheminés vers les secteurs chargés de la commercialisation accompagnés d'un bon de transfert désignant les unités réduites et en quelles quantités.

### 3. Le contrôle de la Production

Le contrôle de la production est assuré par les responsables d'ateliers de production. Leurs missions consistent au suivi et à la gestion de toutes les étapes de fabrication des différents produits conformément aux documents de lancement et ordonnancement.

Ils veillent aussi à transmettre tous les résultats de fabrication aux structures d'audit et de comptabilité analytique.

Ainsi, lors de la conception des nouveaux produits, des séances de dégustation et de tests seront organisées afin de modifier et de réajuster le nouveau produit.

#### 3.1. Le contrôle de la Qualité

Le contrôle qualité est assuré par le service contrôle qualité, qui a pour rôle de veiller aux normes des produits fabriqués. Pour cela, il est chargé des contrôles physico-chimiques et bactériologiques sur : Les matières premières, les ingrédients, les eaux, encours de process et les produits finis.

---

<sup>8</sup> Rapport N°06, op.cit, p33

## Chapitre III : Etude de la chaîne de valeur de « Tassili »

---

Pour accomplir ses missions, le département contrôle de la qualité est organisé en trois services :

- ✓ Service physico-chimie : équipé de tout le matériel nécessaire pour le fonctionnement d'un laboratoire de contrôle de produits agroalimentaires et la réalisation des tests physico-chimiques ;
- ✓ Service bactériologique : doté des équipements nécessaires pour les différentes analyses.
- ✓ Service nettoyage et désinfection : équipé d'une station de nettoyage en place CIP (Cleaning in place). Cette station permet de procéder à des nettoyages des équipements et tuyauteries en contact avec le produit fabriqué. Le nettoyage se fait à la fin de chaque production. Il est réalisé en semi-automatique pour les pasteurisateurs, en manuel pour les cuves de fromagerie et en CIP pour les autres équipements.

### 4. La « vente »

#### 4.1. Présentation de la fonction vente

Elle consiste à assurer les meilleures conditions de vente du lait et des produits laitiers, mais également à orienter le programme de production à court terme, à moyen et à long terme, par les statistiques et l'historique des ventes.

Ses principales missions se définissent par<sup>9</sup> :

- ✓ La vente et la promotion des produits de l'entreprise ;
- ✓ La mise des produits à la disposition des clients et des consommateurs dans les meilleurs délais ;
- ✓ La recherche constante de débouchés commerciaux afin d'accroître la part de marché de l'entreprise ;
- ✓ L'écoute active du marché pour suivre les évolutions qui s'opèrent ainsi que leurs influences sur le comportement de l'entreprise.

#### 4.2. L'organisation des ventes

Les ventes des produits sont organisées de la manière suivante<sup>10</sup> :

- Service vente de lait

Ce service se charge de la réception du lait fabriqué au niveau de la production et de sa vente à quai aux clients (distributeurs agréés) ou la gestion de stockage, l'organisation du

---

<sup>9</sup> Entretien avec Mr BACHA Idir le 09-05-2016

<sup>10</sup> Entretien avec Mr BACHA Idir le 09-05-2016

travail en équipes, la fixation des programmes journaliers d'enlèvement et l'enregistrement des réceptions et des ventes (voir annexe N°05 et 06).

- Service ventes produits laitiers

Ce service vend et organise la distribution des produits laitiers, prend les commandes, établit le programme quotidien du chargement de la marchandise des clients, la situation journalière des ventes, l'état des mouvements des stocks (voir annexe N°07) et le bilan mensuel des ventes par produit. Il est aussi chargé de la promotion de ces produits et l'accroissement de leur volume de vente tout en prospectant de nouveaux marchés.

### **4.3. La logistique de la distribution**

En termes de flux, la fonction logistique prend généralement le relais de la production. Une fois les articles produits, la logistique a pour objet leur distribution aux clients au moindre coût, et dans le respect des délais et de la qualité.

Nous verrons la fonction de distribution chez Tassili plus en détail dans la deuxième section du quatrième chapitre.

### **4.4. La gestion des stocks**

La gestion des stocks du lait et des produits laitiers est une sous fonction relevant du département vente. Nous retrouvons à ce niveau la gestion des stocks du lait et la gestion des stocks des produits laitiers.

- ✓ La gestion des stocks du lait

Elle relève du service vente de lait. A ce niveau se fait la réception du lait fabriqué, son stockage (hormis le lait pasteurisé en sachet qui est directement vendu et non stocké), et la préparation des commandes, son chargement se fait par le client.

- ✓ La gestion des stocks des produits laitiers

Elle relève du service vente des produits laitiers. A ce niveau, et sous la prévision du gestionnaire des stocks se fait la réception des produits laitiers fabriqués, leurs stockage dans des chambres froides, la préparation et le chargement des commandes à quai, le chargement à bord du véhicule se fait par le client. Le gestionnaire des stocks est également chargé de la saisie des commandes et des ventes sur logiciel.

### **4.5. La relation entreprise/client**

Les organismes dépendent de leurs clients, il convient donc qu'ils comprennent les besoins présents et futurs, qu'ils satisfassent leurs exigences, qu'ils s'efforcent d'aller au-

### Chapitre III : Etude de la chaîne de valeur de « Tassili »

---

devant de leurs attentes. Chez Tassili, on ne peut affirmer que c'est le cas, c'est le client qui est amené à s'adapter aux offres de l'entreprise.

Le système de management client dans la laiterie est caractérisé par un ordre de priorité, c'est-à-dire que le privilège est donné aux clients fidèles (cas de stock de produits limité) de l'entreprise, mais sans trop aller à considérer le client comme étant "roi".

Ces quatre activités représentent les activités principales de la chaîne de valeur de l'entreprise Tassili et qui participent directement à la création de la valeur.

### **Conclusion**

Nous avons présenté tout au long de ce chapitre l'entreprise Tassili en suivant une méthodologie bien définie, autrement dit, cet ensemble d'informations nous l'avons collecté via les documents internes de l'entreprise, des réponses au questionnaire et l'entretien direct avec les responsables quand ils nous a été permis de le réaliser, nous avons ensuite analysé sa chaîne de valeur interne et externe qui nous a permis de comprendre le fonctionnement de l'entreprise et son processus de création de valeur.

Cette analyse nous a fait prendre conscience de l'importance et de l'utilité de cet outil dans l'identification des sources potentielles de création de l'avantage concurrentiel. Sur ces éclaircissements, nous avons tenté de proposer une liste d'orientations pour l'entreprise, ce qui fera l'objet du prochain chapitre.

## Chapitre IV : Avantage concurrentiel et externalisation de la distribution chez « Tassili »

---

### Introduction

Suite à l'existence de plusieurs fabricants de produits laitiers sur le marché (marché saturé), Tassili est soumise à une très forte concurrence (Soummam, Danone, Président...). Malgré sa bonne renommée, la survie sur le marché n'est pas une tâche aisée notamment avec l'absence d'actions publicitaires importantes pour promouvoir continuellement les produits et accroître la part de marché déjà importante qu'elle possède.

Tassili a fait recours à la chaîne de valeur comme outil d'analyse permettant de détecter les sources potentiel de création de la valeur en vue de construire son avantage concurrentiel. Elle a classé ses activités selon leur importance en son sein et pris la décision d'externaliser la moins porteuse d'avantages.

Dans ce chapitre, nous tenterons de justifier l'orientation stratégique pour laquelle l'entreprise a opté pour s'armer contre la concurrence. Pour ce faire une présentation du diagnostic fonctionnel s'impose (section 01) pour mettre en avant son choix stratégique (section 02) et le résultat obtenu (section 03).

# Chapitre IV : Avantage concurrentiel et externalisation de la distribution chez « Tassili »

## Section 01 : Diagnostic des activités principales

L'analyse de la chaîne de valeur requiert un diagnostic des fonctions de l'entreprise pour détecter les forces et faiblesses au niveau de chaque activité et pouvoir agir en conséquence.

### 1. Diagnostic de la fonction « approvisionnement »

Le diagnostic de la fonction approvisionnement a révélé les forces et les faiblesses suivantes :

Tableau N°04 : Les forces et les faiblesses de la fonction approvisionnement chez Tassili

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"><li>• La fonction approvisionnement occupe une place stratégique dans le management global de l'entreprise ;</li><li>• Engagement réfléchi avec les fournisseurs (choix des fournisseurs basé sur des critères pertinents) ;</li><li>• Bonne qualité des matières premières ;</li><li>• Bonne tenue des magasins de stockage ;</li><li>• Force de négociation importante avec les fournisseurs ;</li><li>• Partenariat avec des fournisseurs exclusifs.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dépendance en matière d'approvisionnement en poudre de lait d'un seul fournisseur « l'Etat » ce qui a engendré plusieurs fois une rupture de stock de la matière, dû au problème rencontré par l'état dans la fourniture de celle-ci ;</li><li>• Le magasin PDR (pièces de rechange) a connu un sinistre qui a vu beaucoup d'articles perdus ;</li><li>• Absence de politique de gestion de stock (la fonction gestion des stocks se limite au magasinage).</li></ul>

Source : Etabli par nos soins avec l'aide du responsable du service approvisionnement

A partir de l'analyse des forces et des faiblesses, nous avons réalisé un entretien avec le chef de service de cette activité et avons discuté les recommandations suivantes<sup>8</sup> :

- ✓ L'unité doit veiller à la disponibilité des pièces de rechange nécessaires au maintien des équipements en état de fonctionnement normal ;
- ✓ Des précautions supplémentaires, en matières de prévention, sont impératives ;
- ✓ Adoption d'une stratégie de gestion des stocks ;
- ✓ Les responsables des achats et du stock des matières premières ou composants doivent s'efforcer d'obtenir les meilleurs prix et de réguler les flux en fonction de la

<sup>8</sup> Réalisé sur la base des informations recueillies au sein de l'entreprise

## Chapitre IV : Avantage concurrentiel et externalisation de la distribution chez « Tassili »

demande des ateliers. Si la demande est régulière et la production stable, cette gestion peut être organisée à partir d'une analyse de l'historique des besoins de la production.

Nous déduisons que la fonction d'approvisionnement est créatrice de valeur, notamment après la modernisation de cette dernière par la mise en place d'un système de gestion plus performant qui rend l'activité plus efficace. Tassili maintient l'activité et cherche à la développer de manière à mieux exploiter les liaisons qu'elle entretient avec les autres fonctions.

### 2. Diagnostic de la fonction « production »

L'activité de production selon la chaîne de valeur de l'entreprise représente le cœur de métier de l'entreprise. Néanmoins, cette fonction souffre de plusieurs lacunes comme le montre le tableau suivant.

Tableau N°05 : Les forces et les faiblesses de la fonction production

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"><li>• Bonne implantation du site de production et des équipements ;</li><li>• Capacités de production importantes ;</li><li>• Procédés de fabrication maîtrisés dans le domaine du lait et des produits frais ;</li><li>• Bonne qualité des produits fabriqués ;</li><li>• L'ancienneté de la majorité des produits fabriqués ;</li><li>• Dotation d'un système management qualité ;</li><li>• Certification ISO 9001 ;</li><li>• Contrôle rigoureux de la qualité des matières premières et des produits fabriqués à toute étape de la production ;</li><li>• Mise en place du HACCP* en cours pour l'obtention de l'ISO 22000.</li><li>• Politique d'élargissement de la gamme des produits.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Manque d'automatisation dans les lignes de conditionnement ;</li><li>• Manque d'entretien et de rénovation des machines ;</li><li>• Niveaux de qualification insuffisants.</li></ul>

Source : Réalisé par nos soins avec l'aide du responsable du service production

\* Hazard Analysis Critical Control Point, est une méthode de maîtrise de la sécurité sanitaire de denrées alimentaires.

## Chapitre IV : Avantage concurrentiel et externalisation de la distribution chez « Tassili »

---

Face à la concurrence, aux besoins actuels du consommateur et pour maintenir son activité, la laiterie DBK se trouve contrainte<sup>9</sup> :

- ✓ D'investir dans la formation du personnel producteur dans le domaine des pâtes molles ;
- ✓ Il est impératif aussi de prendre en charge le volet recherche et développement pour élargir sa gamme de produits et améliorer la qualité ;
- ✓ Plus d'automatisation dans les lignes de conditionnement ;
- ✓ Suivre l'évolution technologique des machines pour répondre aux exigences du marché ;
- ✓ Plus de collaboration avec le département commercial ;
- ✓ Capacités de production à mieux exploiter et productivité de travail à améliorer ;
- ✓ Veiller rigoureusement au respect des mesures d'hygiène et de contrôle strict des différents produits en dotant les services concernés d'outils et de moyens nécessaires.

La production constitue la fonction la plus importante aux yeux des dirigeants, c'est en effet, la fonction qui crée le plus de valeur pour l'entreprise, et pour laquelle, cette dernière concentre le plus d'efforts.

### **3. Diagnostic de la fonction « vente »**

Cette fonction souffre au plus haut point des difficultés comme le montre le tableau ci-après.

---

<sup>9</sup> Réalisé sur la base des informations recueillies au sein de l'entreprise et à travers les rapports d'auditeurs

## Chapitre IV : Avantage concurrentiel et externalisation de la distribution chez « Tassili »

Tableau N°06 : Les forces et les faiblesses de la fonction vente

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bonne image de marque ;</li> <li>• Label de qualité indéniable ;</li> <li>• La majorité des marques de produits sont déposées ;</li> <li>• Fort potentiel de développement du marché du camembert ;</li> <li>• Possibilité de reconquête des parts de marché perdues;</li> <li>• Un réseau de distribution important avec possibilité de l'étendre et de le consolider ;</li> <li>• Etablissement de programmes de motivation des distributeurs exclusifs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pour le service vente de lait, le personnel affecté s'inscrit dans une logique de gestion de la distribution quant au service vente de produits laitiers, une seule personne est chargée de la gestion de la distribution, de la vente, de la prospection, du déclenchement des commandes, etc. en plus d'une assistante, ce qui amène à dire que l'entreprise ne dispose pas de la force de vente nécessaire et adéquate a son ampleur;</li> <li>• Absence d'études de marché ;</li> <li>• Absence d'actions marketing ;</li> <li>• Faible professionnalisme des distributeurs sur lesquels est centré le réseau commercial ;</li> <li>• Relationnel client insuffisant ;</li> <li>• Nombre de ventes à crédit élevé ;</li> <li>• Faible pouvoir de négociation de la laiterie de DBK envers ses clients en raison de l'acharnement concurrentiel et de l'absence d'une politique de gestion efficace de sa clientèle ;</li> <li>• Absence d'actions publicitaires (sauf habillage des véhicules) ;</li> <li>• Absence de promotion ;</li> <li>• Manque de programmes de fidélisation de la clientèle;</li> <li>• Manque de présence des produits de la laiterie auprès des commerçants détaillants.</li> </ul>

*Source : Etabli par nos soins avec l'aide du responsable du service commercial*

Ces faiblesses montrent que l'entreprise a une tâche ardue pour redresser la situation en vue de restructurer cette fonction et ce à plusieurs niveaux.

## Chapitre IV : Avantage concurrentiel et externalisation de la distribution chez « Tassili »

---

### ❖ Au niveau du réseau de distribution

Il y a lieu d'abord de développer la clientèle par la prospection de nouveaux grands comptes (cités universitaires, cantines des grandes entreprises et administrations...) la même démarche est à envisager du côté des commerçants détaillants.

La recherche de nouveaux distributeurs constitue le deuxième angle d'attaque. Ceux-ci seront ciblés en fonction de leur disponibilité à livrer les nouveaux clients, notamment ceux des zones où les produits de la laiterie de DBK n'arrivent pas.

La gestion de la distribution est un impératif de premier plan, il y a lieu de revoir la convention d'agrément et d'élaborer le cahier des charges des distributeurs en contractualisant de façon détaillée les obligations de chaque partie et prendre en compte les questions de quantités des produits, d'itinéraires, d'horaires, de rebuts, de retours d'informations de la part des clients servis, etc.

### ❖ Au niveau organisationnel

La création d'un service « promotion, publicité et études » au sein de la direction commerciale, est impérative. Ce service jouera le rôle de force de vente par un travail de prospection, de démarchage de la clientèle (étude, enquêtes...) et un rôle d'animation au sein de l'entreprise pour lui insuffler une logique de fonctionnement qui tient compte des impératifs commerciaux.

### ❖ Au niveau de la communication externe

La laiterie de DBK doit lancer une campagne publicitaire multidirectionnelle<sup>11</sup> :

- Cible multiples consommateurs finaux, grands comptes, commerçants... ;
- Site web, supports multiples : panneaux, dépliants, presse écrite... ;
- Buts multiples : développement de l'image de l'entreprise, de la marque, prospection de clients... ;

En plus de ces actions, l'entreprise cherche à :

- Améliorer le système d'information interne (meilleure transmission de l'information) ;
- Adopter un programme de fidélisation des clients pour réprimer une éventuelle volonté de se diriger vers les concurrents ;
- Améliorer la relation Entreprise/ client.

---

<sup>11</sup> Entretien avec Mr Ait SAADI Chems Eddine, responsable Marketing et communication, le 29-06-2016

## Chapitre IV : Avantage concurrentiel et externalisation de la distribution chez « Tassili »

---

Cette fonction, malgré le potentiel qu'elle présente connaît beaucoup de problèmes qui rendent sa gestion difficile, ce qui a poussé l'entreprise à agir en conséquence comme nous allons le voir dans la prochaine section.

## Chapitre IV : Avantage concurrentiel et externalisation de la distribution chez « Tassili »

### Section 02 : L'orientation stratégique de la chaîne de valeur de Tassili

Le diagnostic de l'activité de distribution a mis l'entreprise dans le «point rouge». Selon les chefs de services des fonctions principales, la distribution et vu les lacunes cumulées fait perdre de la valeur à l'entreprise. Entre faire et faire-faire, Tassili a choisi de faire-faire, c'est-à-dire externaliser cette fonction tout en proposant des moyens d'incitations pour motiver les prestataires. L'objet de cette section est de décrire l'opération d'externalisation de la distribution de Tassili.

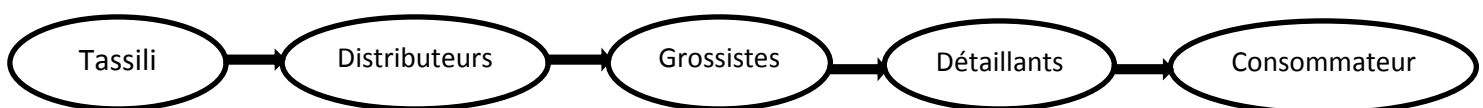
#### 1. La fonction distribution avant et après l'externalisation

L'analyse de la fonction distribution et ses relations avec les autres activités de l'entreprise a poussé Tassili à prendre une décision stratégique à savoir son externalisation.

##### 1.1. Le circuit de distribution avant l'externalisation

Avant, la laiterie de DBK avait un circuit de distribution axé sur un ensemble de distributeurs livrés à partir de l'usine, et chargés chacun d'un secteur déterminé, pour approvisionner des grossistes qui mettent le produit à la portée des détaillants, et qui à leur tour le mettent à la portée des consommateurs. Ces distributeurs sont en partie des distributeurs privés indépendants de l'entreprise, et des distributeurs que l'entreprise a pris en charge (fonctionnaires de l'entreprise).

La distribution se fait donc en quasi-totalité à travers le canal long, comme le montre le schéma suivant :



#### Schéma N° 09 : Circuit de distribution avant l'externalisation de la distribution

*Source : Etabli par nos soins sur la base des informations recueillies au sein de l'entreprise*

Ce circuit qui facilite, certes, l'administration des ventes, déconnecte quasi totalement l'entreprise du marché et ne lui permet pas d'anticiper les tendances. Les distributeurs n'ayant pas toujours la volonté et souvent la capacité ou le réflexe de récupérer l'information commerciale.

Les relations contractuelles entre ces distributeurs et la laiterie sont basées sur un contrat d'agrément qui ne fixe aucune condition de retour d'information au partenaire commercial. Ajoutant à cela, la sensibilité et la fragilité de certains produits laitiers tels que les crèmes fraîches, les fromages naturels..., ce qui devrait normalement orienter ces

## Chapitre IV : Avantage concurrentiel et externalisation de la distribution chez « Tassili »

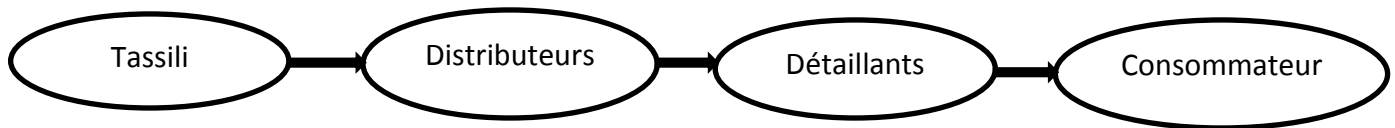
---

distributeurs à faire de la distribution directe, mais par opportunisme, ces derniers préfèrent faciliter leurs tâches et livrer les produits auprès des grossistes, ce qui donne lieu dans certains cas à la détérioration de la qualité des produits, et donc de l'image de marque de l'entreprise.

### 1.2 Le circuit de distribution après l'externalisation

Avec toutes les insuffisances que présente cette politique de distribution de l'entreprise, cette dernière a commencé à réfléchir sérieusement à changer sa politique de distribution en externalisant carrément cette fonction, afin de donner fin à ces problèmes. Effectivement, à partir de 2016, l'entreprise s'est lancée dans une démarche progressive d'externalisation de la distribution, et en juin de cette même année, elle a pu externaliser la fonction à 100%, et cela en nouant des contrats avec des sociétés de distributions, ayant des ressources et des capacités importantes.

Ces distributeurs font de la distribution directe, et ils sont plus proches du consommateur, comme la montre la Schéma ci-après :



#### Schéma N° 10 : Circuit de distribution après externalisation de la distribution

*Source : Etabli par nos soins sur la base des informations recueillies au sein de l'entreprise*

Avec l'externalisation de la logistique externe (distribution), Tassili entretient des relations avec deux types de distributeurs :

\_Exclusifs : ces distributeurs ne distribuent que les produits Tassili. Ils ont un réseau important, ils réalisent la plus grande partie du chiffre d'affaires de l'entreprise.

\_Non exclusifs (agréés) : ils distribuent les produits Tassili ainsi que les produits d'autres marques comme Soummam, Trefle, Tifra... . La distribution est organisée par un programme d'enlèvement journalier. Elle couvre différentes régions du pays.

Et enfin, les clients ou les consommateurs sont plus proches de l'entreprise avec la distribution directe, car avec ce type de distribution, les consommateurs sont souvent en contact avec les distributeurs, et ces derniers sont censés écouter leurs réclamations, leurs recommandations, leurs goûts, leurs préférences, et collecter toutes sortes d'informations utiles pour l'entreprise. Nous donnerons plus de précisions dans ce qui suit.

## Chapitre IV : Avantage concurrentiel et externalisation de la distribution chez « Tassili »

---

### 1.2. La distribution du lait

La laiterie approvisionne en lait pasteurisé (LP), lait fermenté (LF) et lait de vache conditionné (LV) les wilayas de : TIZI OUZOU, BOUMERDES (DELLYS, BAGHLIA, ISSERS, BORJ MNAIL...), BOUIRA (LAKHDARIA, AIN BESSAM, SOUR EL GHOUZLAN), BEJAIA (TAZMALT, AKBOU).

Par l'intermédiaire de quatre-vingt-sept (87) distributeurs. Ces distributeurs constituent le maillon essentiel de la fonction distribution du lait du fait de leurs poids et des fonctions qu'ils assurent :

- Ils représentent une grande partie des ventes de l'entreprise ;
- Ils jouent un rôle actif ; voire déterminant dans la distribution du lait puisque chaque distributeur assure l'approvisionnement des détaillants qui lui sont affectés.

Un programme d'enlèvement est établi selon des horaires journaliers précis et organisé en équipes travaillant de 5h à 21h (voir annexe N°08).

### 1.3. La distribution des produits laitiers

Avec 105 distributeurs, tassili approvisionne les Wilaya suivantes en produits laitiers : Alger, Tizi-Ouzou, Bouira, Bejaia, Annaba, Chlef, Tebessa, Biskra, Batna Constantine, Tlemcen, et Souk Ahras, chaque un de ces distributeur approvisionne une région, mais cela ne l'empêche pas de vendre en dehors de son territoire dans la mesure où il respecte le même prix de vente. et c'est le distributeur lui-même qui est chargé d'exposer le produit dans le magasin qu'il livre<sup>12</sup>.

## 2. Les conditions fixées par l'entreprise envers le prestataire

Sur une période d'au moins une année, le prestataire doit comprendre et remplir les modalités suivantes<sup>13</sup> :

### 2.1. Louer ou acquérir un dépôt conforme aux règles d'hygiène et de sécurité suivantes :

- Propre et bien entretenu ;
- Toiture étanche, murs et sols lisses, facilitant le nettoyage ;
- Sol conçu de telle sorte à éviter la stagnation des eaux ;
- Prévoir un emplacement pour les produits non conformes, avec séparation du reste des produits.

---

<sup>12</sup> Entretien avec Mr BACHA Idir, le 18-07-2016

<sup>13</sup> Entretien avec Mr Bacha Idir, le 18-07-2016

## Chapitre IV : Avantage concurrentiel et externalisation de la distribution chez « Tassili »

---

Les produits Tassili devraient absolument être manipulés avec le plus grand soin.

### **2.2. Matériel de transport et de manutention**

- Disposer de véhicules de livraison, et mettre à la disposition de la laiterie les justifications de propriété ou de location ;
- Ces véhicules devraient être neufs ou à défaut avoir moins de 3 ans ;
- Les véhicules devraient être maintenus, en permanence, propre et en bon état, cela va de l'image de marque de Tassili.

### **2.3. Moyens financiers**

Disposer d'un stock minimum et permanent de toute la gamme Tassili selon la disponibilité à l'usine, équivalent à une semaine de vente, sauf pour certains produits à forte rotation, qui seront arrêtés d'un commun accord.

### **2.4. Moyens humains**

- Disposer des moyens humains, et mettre les moyens nécessaires pour recruter du personnel de qualité et le fidéliser (chauffeurs, vendeurs, magasinier, administrateur des ventes, superviseur,...) ;
- Prévoir pour chaque véhicule un chauffeur et un vendeur ;
- Au-delà de cinq véhicules de livraisons, il faut disposer d'un superviseur pour le suivi des opérations de vente en détail et de gros ;
- Pour une grande flotte, le nombre de superviseurs sera déterminé d'un commun accord entre le prestataire et la laiterie.

### **2.5. Moyens de communication**

- Disposer de moyens informatiques permettant de faire le suivi des ventes et sa transmission à la laiterie de DBK ;
- Disposer de moyens de communication nécessaires : Téléphone fixe, mobiles, fax, connexion internet, dans la mesure du possible ;
- Disposer si nécessaire de logiciels de gestion des ventes et de gestion des stocks.

### **2.6. Suivi des opérations de ventes**

- Le prestataire devra travailler en étroite collaboration avec les équipes commerciales de la laiterie de DBK pour développer les ventes, gagner des parts de marché et donner la meilleure image possible des produits et de la marque Tassili ;
- Le prestataire ne doit en aucun cas refuser de livrer des clients, quel que soit leur statut, grossistes, détaillants, supérettes, hôtels, hypermarchés, catering et autres clients particuliers. Les conditions de paiement seront à l'appréciation du prestataire ;

## Chapitre IV : Avantage concurrentiel et externalisation de la distribution chez « Tassili »

---

- Le prestataire se doit de respecter scrupuleusement la charte de la distribution directe, sans laquelle aucune relation commerciale ne sera possible ;
- Le prestataire est affecté à une zone géographique définie, le choix des zones de distribution est exclusivement réservé à la laiterie ;
- La laiterie de DBK assure une assistance commerciale et marketing au prestataire, qui ne doit pas utiliser la marque Tassili sans accord écrit de la laiterie (utilisation logo, décor, charte graphique...) ;
- Le prestataire devra se soumettre à toutes les obligations légales, fiscales, juridiques, assurances et autres, auxquelles il est soumis par son activité ;
- Le prestataire est tenu de respecter la confidentialité et le secret professionnel, sur le plan technique, commercial, marketing, communication, transmis par la laiterie soit par écrit, par voix orale ou autres ;
- La laiterie se réserve le droit de porter toute modification qu'elle juge nécessaire à sa politique commerciale et marketing ainsi qu'à la présente charte ;
- La laiterie de DBK peut mettre fin à la relation commerciale avec son prestataire, en cas de non respect de la présente charte, après mise en demeure écrite, si :
  - Non respect de l'une des conditions ;
  - Constat d'instabilité du personnel du prestataire ;
  - Faute grave constatée ;
  - Insulte ou injure à l'encontre d'un des représentants de Tassili ;
  - Faillite, ou démêlés judiciaires du prestataire.

### 3. Négociation du contrat

La rémunération du prestataire se fait en suivant le chiffre d'affaire, par attribution des marges à ce dernier, c'est-à-dire, plus le prestataire réalise un chiffre d'affaire important, plus sa marge augmente, ce qui les incite à travailler plus pour gagner plus.

Cependant, la rémunération des distributeurs exclusifs est différente de celle des non exclusifs, elle se fait ainsi<sup>14</sup> :

- ✓ Pour les distributeurs exclusifs :
  - Pour un chiffre d'affaires de 2000000,00 DA, la marge est de 3% (du C.A)
  - Pour un chiffre d'affaires de 3000000,00 DA, la marge est de 4%
  - Pour un chiffre d'affaires de 4500000,00 DA, la marge est de 5%
  - Pour un chiffre d'affaires de 6000000,00 DA, la marge est de 7%

- ✓ Pour les distributeurs non exclusifs :

---

<sup>14</sup> Entretien avec Mr BACHA Idir, le 27-06-2016

## Chapitre IV : Avantage concurrentiel et externalisation de la distribution chez « Tassili »

---

- Pour un chiffre d'affaires de 2000000,00 DA, la marge est de 2%
- Pour un chiffre d'affaires de 3000000,00 DA, la marge est de 3%
- Pour un chiffre d'affaires de 5000000,00 DA, la marge est de 4%

À travers cette section, nous avons expliqué le pourquoi et le comment de l'option stratégique de Tassili. Autrement dit, l'externalisation de son activité distribution. Les conséquences de cette décision seront abordées dans la section suivante.

# Chapitre IV : Avantage concurrentiel et externalisation de la distribution chez « Tassili »

---

## Section 03 : Les apports de l'externalisation de la distribution et autres orientations stratégiques de l'entreprise

Pour arriver à survivre sur le marché, l'entreprise a intérêt à prendre les bons choix en matière d'orientations stratégiques, nous verrons à travers cette section, comment Tassili se comporte vis-à-vis de ses concurrents et le résultat de l'externalisation de sa fonction de distribution.

### 1. L'apport de l'externalisation de la distribution

Après de nombreuses années d'études et de réflexions, Tassili a enfin pu prendre la bonne décision d'externaliser sa fonction de distribution ce qui lui a permis de bénéficier des avantages suivants<sup>15</sup> :

- Se focaliser sur la production pour l'améliorer en termes de productivité, de qualité des produits..., puisque l'entreprise a moins de préoccupations avec l'externalisation de la distribution;
- Bénéficier d'économies d'investissements engendrés par la fonction de distribution comme l'acquisition de camions, de pièces de rechanges et d'aires de stationnements, mais aussi de réduire les coûts liées à la gestion des Hommes (chauffeurs, mécaniciens, électriciens) et à la maintenance des actifs liées à la fonction de distribution (carburant, pannes...);
- Bénéficier du savoir-faire des distributeurs et de leurs réseaux de distribution (augmentation des quantités vendues de 12 à 15%) ce qui permet à l'entreprise de mieux exploiter les économies d'échelles et d'améliorer la performance de cette activité ;
- Réduire les risques de méventes de ses produits qui sont désormais assumées par le distributeur, car ce dernier est soumis à une obligation de résultat et les produits qui lui sont attribués ne peuvent en aucun cas être repris par l'entreprise en cas de mévente ;
- Réduction du coût de revient des produits de 3 à 4 % et augmentation du chiffre d'affaires (le distributeur va essayer de vendre plus pour gagner plus grâce au système d'incitation mis en place par l'entreprise).

Par exemple, le camembert Tassili GM 250g coûtait 114,32 DA l'unité avant l'externalisation, et actuellement il est estimé à 110,99 DA d'après le responsable du service comptabilité analytique ;

---

<sup>15</sup> Entretien avec Mr BACHA Idir, le 18-07-2016

## Chapitre IV : Avantage concurrentiel et externalisation de la distribution chez « Tassili »

---

- Les produits de l'entreprise sont mieux pris aux soins par les distributeurs qui les considèrent comme leurs propres produits et qui font de leurs mieux pour les vendre, ils se chargent pour cela eux-mêmes de les placer dans les magasins ;
- Bénéficier de la cession des actifs matériels aux enchères.

Cependant, nous pouvons relever certains inconvénients sur le plan social. Suite à cette externalisation, plusieurs personnes ont été licenciées, et d'autres se sont trouvés obligés de partir en retraite. Il y a aussi un risque de dépendance envers le prestataire du moment que l'activité de l'entreprise est fortement liée à l'efficacité de ce dernier, ce risque est d'autant plus grand avec le manque d'entreprises spécialisées dans la distribution, ajouter à ça le manque de qualification des distributeurs qui pourra constituer une menace pour l'entreprise. En possédant un réseau de clients important, le prestataire peut décider d'intégrer l'activité de l'entreprise et devenir son concurrent.

### **2. Autres armes concurrentielles de l'entreprise**

Le marché des produits laitiers est soumis à une forte concurrence où chaque entreprise est livrée à une lutte sans merci pour gagner des parts de marché, chacune avec sa stratégie. Tassili a choisi de servir tout le marché des produits laitiers en offrant des produits plus chers mais qui sont de meilleure qualité que ceux de ses concurrents selon ses dirigeants. De plus, l'entreprise essaye d'occuper des niches délaissées par la concurrence et suffisamment grandes pour générer des profits en leur offrant des produits différents comme les fromages frais 0% matières grasses où elle est quasiment la seule sur le marché. Pour garder un œil sur ce que font ces concurrents, l'entreprise a engagé des superviseurs qu'elle a chargé de travailler suivant un programme détaillé (voir annexe N°09) d'assister les distributeurs de la région, de les surveiller, de rechercher de nouveaux prospects et accroître ses parts de marchés, de faire connaître ses produits via des animations qu'ils doivent organiser dans les super et hypermarchés, et de faire de la veille concurrentielle, ces derniers doivent remettre à Tassili des rapports hebdomadaires détaillés sur ce qui a été fait et observés (voir annexe N°10).

D'après les informations recueillies lors de nos entretiens, nous avons pu constater que l'entreprise, attend qu'un concurrent lance un produit sur le marché, pour l'imiter afin de se faire une place sur ce marché en offrant un produit semblable, elle procède pour cela à une analyse de la composition du produit du concurrent, ensuite avec l'aide des ingénieurs et biologistes elle va créer des combinaisons qui vont par la suite être soumises à des tests et dégustations jusqu'à ressortir un produit semblable à celui du concurrent. C'est le cas par exemple de son produit TASSILO UHT qui vient concurrencer CANDIA CHOCO, mais elle prend beaucoup de temps pour le faire. Suite à différentes lectures que nous avons effectuées, nous avons appris que le leader ou le premier a lancé un produit sur le marché

## Chapitre IV : Avantage concurrentiel et externalisation de la distribution chez « Tassili »

---

dispose d'une longueur d'avance. Tassili adopte une stratégie de suiveur, c'est-à-dire qu'elle se contente de suivre le leader en imitant ce qui fonctionne chez lui sans chercher à innover.

Tassili ne gère pas convenablement l'amont de sa chaîne de valeur, en effet, l'Etat lui impose de réceptionner tout le lait qui lui sera livré par les éleveurs, lorsqu'il y a un surplus de lait, elle l'intègre dans d'autres produits ce qui n'est pas efficient, elle doit chercher un moyen de mieux l'exploiter. De ce fait, les activités qui sont en amont de sa chaîne de valeur freinent la création de valeur, d'après l'entreprise, c'est la faute des éleveurs qui ne sont pas qualifiés et qui ne savent pas comment équilibrer entre les périodes de fortes (janvier-mai) et de faibles (juin-décembre) lactations, C'est aux éleveurs de développer leur activité.

Tassili avec son ancienneté et son savoir-faire dans les pattes molles s'appuie sur l'image de marque de son produit phare qui est le camembert Tassili (premier camembert en Algérie, fabriqué depuis 1970) pour convaincre les clients d'acheter ses autres produits.

Les produits Tassili sur le marché sont confrontés à des produits concurrents qui sont souvent presque identiques, similaires ou de bons produits de substitution. Répondre aux attentes des consommateurs ou dépasser leurs espérances est une tâche difficile mais elle conditionne les chances de succès ou d'échec de l'entreprise, en particulier lorsque les goûts et les préférences évoluent constamment dans un marché concurrentiel où de nombreux produits similaires répondent aux mêmes besoins. Tassili sais très bien que seules les entreprises qui peuvent répondre à ces demandes peuvent espérer se développer et conserver une clientèle fidèle. Autrement dit, pour rester présente dans un tel environnement concurrentiel, Tassili a intérêt à être non seulement à l'écoute permanente de son environnement, mais surtout d'apporter des réponses satisfaisantes aux attentes de la clientèle et au bon moment, car la variable temps joue de plus en plus un rôle décisif dans le jeu concurrentiel, du fait que l'environnement change rapidement, les goûts et préférences des clients... et le consommateur ne va pas attendre beaucoup pour satisfaire ses désirs, donc soit l'entreprise lui offre ce qu'il cherche, soit il cherche ailleurs.

Actuellement, il ne suffit plus qu'une entreprise suit les nouvelles tendances et évolutions pour survivre sur un marché, mais elle est appelée à adopter une approche volontariste, c'est-à-dire, elle est appelée à créer ce changement et cette nouveauté, et non pas attendre son apparition puis la suivre.

Pour attirer la confiance et la fidélité à l'égard de ses produits, Tassili a mis un numéro vert à disposition de ces clients, et essaie toujours de développer et conserver son identité, son image et sa réputation propre. Tassili sais très bien que ce n'est qu'à partir de là qu'elle est en mesure de se distinguer et de différencier ses produits de ceux de ses concurrents. En même temps, elle fait connaître à ses fournisseurs de l'importance de cet actif dans la

## Chapitre IV : Avantage concurrentiel et externalisation de la distribution chez « Tassili »

---

conservation de la position de l'entreprise sur le marché et dans la conquête de nouvelles parts de marché.

Grâce à une image et une réputation bien entretenue, Tassili a su tisser des relations à long terme avec les consommateurs, cependant, avec l'intensification de la concurrence, cette entreprise s'est trouvée face à un nouveau défi qui est non plus celui de la préférence pour la marque (pousser le client à préférer la marque Tassili) mais celui de la reconnaissance de la marque et de l'insistance sur la marque (le client refuse les autres marques, il n'achète que les produits Tassili même s'ils sont les plus chers sur le marché). Mais la réalité nous mène à dire qu'un tel objectif est très difficile à le réaliser avec la présence d'entreprises beaucoup plus puissantes et plus innovantes à l'image de DANONE et SOUMMAM.

La laiterie DBK est une entreprise comme la plupart des PME algériennes, cherche avant tout la maximisation du profit. Les dirigeants de cette laiterie font de leurs mieux afin d'augmenter leurs parts de marché, trouver de nouveaux débouchés et augmenter le chiffre d'affaires. Il est vrai que Tassili élargie de plus en plus sa gamme et réalise une croissance, mais l'objectif le plus recherché derrière tout ça semble être d'ordre financier. Ces dirigeants cherchent toujours des solutions pour minimiser le coût de revient des produits et évitent au maximum d'investir dans le marketing (elle n'a jamais utilisé les médias ou la presse pour communiquer ses produits), alors que ce dernier est une composante très importante pour la bonne commercialisation des produits surtout en phase de lancement des nouveaux produits, et il peut améliorer d'une manière considérable les ventes de l'entreprise et sa position sur le marché. Mais les dirigeants partent du principe que le produit Tassili est vendeur lui-même, ils considèrent que la qualité des produits et la notoriété de l'entreprise sont suffisantes pour arriver aux objectifs fixés, et que les investissements en marketing servent à réduire les marges bénéficiaires.

### **3. Les apports potentiels de l'analyse de la chaîne de valeur de Tassili**

La concurrence a mené Tassili à exploiter l'outil "chaîne de valeur" pour la création de son avantage concurrentiel. Tassili selon ses dirigeants est gagnante et se juge, pour l'instant, protégée de ses concurrents. Ce résultat l'a motivée à plus exploiter sa chaîne de valeur au niveau des deux types d'activités principales et de soutien afin de détecter d'autres armes concurrentielles.

Tassili sait que son avantage concurrentiel n'est pas immuable et doit être à l'écoute de son environnement interne et externe pour s'armer en continu contre le jeu concurrentiel. L'analyse de sa chaîne de valeur l'a orientée vers la valorisation du système d'information. Ce dernier n'est pas une activité à part entière, mais l'entreprise s'est rendue compte que la création de valeur au sens déterminé dans le premier chapitre est substantielle. Tassili se

## Chapitre IV : Avantage concurrentiel et externalisation de la distribution chez « Tassili »

---

prépare pour investir dans la modernisation de son système d'information et l'intégrer dans l'entreprise. En outre, l'exploitation des liaisons verticales nécessite un système d'information moderne comme nous l'avons déjà explicité dans le premier chapitre.

La chaîne de valeur a éclairé l'entreprise dans le domaine de la communication. Elle a compris l'importance des liens entre ses activités principales et de soutien et a décidé de créer une fonction communication-coordination qui l'a veut transversale.

Il reste cependant, beaucoup à faire pour l'entreprise en matière d'analyse de sa chaîne de valeur pour identifier les activités qui vont lui permettre d'atteindre ses objectifs, et se débarrasser de celles qui ne font que la ralentir, dans le but de devenir plus flexible.

## Chapitre IV : Avantage concurrentiel et externalisation de la distribution chez « Tassili »

---

### **Conclusion**

Le diagnostic des activités principales de la chaîne de valeur de Tassili a fait ressortir les forces et les faiblesses de chacune de ses activités, et nous a démontré que le choix de l'externalisation de la distribution était le bon, malgré certains inconvénients relevés surtout sur le plan social, mais cette décision lui a permis tout de même d'atteindre les objectifs qu'elles s'étaient fixés.

Malgré l'intensité concurrentielle de sa branche, Tassili a pu se faire garder sa place sur le marché même si il lui reste beaucoup à faire pour améliorer sa position sur le marché et même de concurrencer certains géants internationaux qui règnent sur le marché.

Tassili a procédé également à l'imitation qu'elle a utilisée comme arme face à la concurrence. L'entreprise observe ses concurrents, analyse la composition de leurs produits et tente de fabriquer des similaires. Cette veille de l'environnement concurrentiel lui permet de se comparer avec ses concurrents sur certains critères tels que la qualité, le packaging, et les équipements utilisés par ces derniers.

## Conclusion générale

---

Nous venons de comprendre que c'est bien l'avantage concurrentiel qui fait qu'une entreprise réussit mieux que d'autres sur un marché, cela dit, il ne faut pas confondre avantage concurrentiel et position dominante sur le marché, seul le premier est garant d'une performance supérieure et durable.

Pour prendre et conserver l'avantage dans un univers de plus en plus compétitif, trois grandes options s'offrent aux dirigeants: atteindre les coûts les plus bas à qualité comparable, offrir un produit unique à coût équivalent ou se concentrer sur un segment-cible. C'est ce que l'on a appelé par la suite «les stratégies génériques de Michael Porter».

C'est grâce à l'analyse de la chaîne de valeur que l'entreprise peut choisir et mettre en œuvre l'une ou l'autre de ces stratégies de base, en évitant de s'enliser dans la voie médiane. C'est aussi grâce à l'analyse de sa chaîne de valeur, celle des fournisseurs, des clients et de la concurrence, que l'entreprise peut comprendre le comportement de ses coûts, identifier les activités qui contribuent le plus à les différencier ou à segmenter son marché.

Il ne suffit pas que chaque fonction soit exercée de manière efficace et sans rupture dans les processus spécialisés qui concernent la fonction, mais il faut aussi prendre en compte les liens qui unissent les fonctions entre elles, l'objectif étant d'amener ces fonctions à collaborer afin de fournir au client une valeur supérieure. Cela n'est pas chose aisée et il n'est pas rare de voir au sein d'une même organisation des départements fonctionnels qui cherchent à défendre chacun ses propres intérêts et cela au détriment des autres, voire celui de l'organisation.

Comme nous l'avons vu précédemment, la chaîne de valeur de l'entreprise ne peut pas être isolée de son contexte puisqu'elle est intégrée dans un système de valeur composé des fournisseurs, des clients, des distributeurs, et autres acteurs avec lesquels elle crée et partage de la valeur et entretient des relations plus ou moins développées et étroites. Dans cette optique, un avantage peut être fondé sur ces liaisons.

### Résultats de la recherche

A l'issue de l'analyse de la chaîne de valeur, l'entreprise peut en effet choisir de maintenir ou d'externaliser une activité donnée, si, en particulier, elle considère une activité chez elle a un coût trop élevé, ou si elle ne maîtrise pas parfaitement une technique ou une technologie essentielle dans le processus de fabrication de ses produits. De ce fait la première hypothèse est confirmée, l'entreprise est appelée à diagnostiquer en interne pour déceler les points forts et les points faibles de ces fonctions.

De surcroît cette analyse interne de la chaîne de valeur ne peut être efficace qu'en la liant avec celle des parties prenantes (fournisseurs, clients,...). L'hypothèse deux est non seulement vérifiée mais devient une condition sine qua non pour la création de l'avantage concurrentiel.

## Conclusion générale

---

Quant à la troisième hypothèse qui se veut globalisante est également confirmée. La chaîne de valeur permet effectivement d'opérer des choix stratégiques. Les mouvements des externalisations constatés de par le monde notamment celles réalisés par les entreprises industrielles des pays développés en est la preuve.

Cette externalisation peut apporter à l'entreprise beaucoup d'avantages comme nous avons pu le constater dans le cas de Tassili qui peut mieux faire face à la concurrence avec meilleure compétitivité et mieux répondre aux exigences de l'environnements avec une meilleure flexibilité.

La laiterie Tassili et face à la concurrence est à ses premiers essais stratégiques. L'analyse de sa chaîne de valeur l'a orientée dans un premier temps à externaliser la distribution. Cette entreprise et selon nos entretiens prévoit d'aller plus loin dans l'exploitation de sa chaîne de valeur.

### **Perspectives de la recherche**

Nous portons un intérêt primordial en ce thème à savoir comment exploiter la chaîne de valeur des entreprises pour atteindre la performance en créant des avantages concurrentiels. Nous avons voulu étudier plus d'une entreprise pour procéder à des comparaisons, mais nous avons vite compris qu'il est difficile d'avoir accès aux entreprises privées comme publiques, nous nous sommes alors contentés de la laiterie Draa Ben Khedda «Tassili» dans un but de suivre les évolutions stratégiques de cette laiterie afin de la prendre pour un cas témoin pour nos futurs recherches dans le management stratégique. Il faut bien signaler que la laiterie Tassili est loin d'exploiter les donnes de la chaîne de valeur, à savoir les économies d'échelle même si elle bénéficie d'une expérience importante. La vision actuelle de l'entreprise est la différenciation.

Toutefois, l'entreprise à plus long terme, et selon ses capacités d'affronter le marché concurrentiel, la grande échelle reste un objectif potentiel.

### Ouvrages

- ❖ **ATAMER (T) & CALORI (R)**, « Diagnostic et décisions stratégiques », DUNOD, 2<sup>ème</sup> édition, janvier 2011.
- ❖ **BARTHELEMY (J)**, « Stratégies d'externalisation », DUNOD, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, 2001.
- ❖ **BAUDRI (B)**, « Economie de la firme », édition La découverte, 2003.
- ❖ **BOUBA OLGA (O)**, « L'économie de l'entreprise », édition du seuil, 2003
- ❖ **BRILMAN (J)**, « Les meilleures pratiques de management », édition d'organisation, 2001.
- ❖ **BRULHART (F)**, « Les 7 points clés du diagnostic stratégique », édition d'organisation, 2009.
- ❖ **CARTIER (M), DELACOUR (H) & JOFFRE (O)**, « Maxi fiches de stratégie », édition DUNOD, Paris, 2010.
- ❖ **CHAPTAL Christophe de Chanteloup**, « La chaîne de valeur de l'offre », édition de boeck, 2015.
- ❖ **CHARREAX (J)**, « De nouvelles théories pour gérer l'entreprise », édition ÉCONOMICA, 1987.
- ❖ **CHARRON (J.L)&SEPARI (S)**, « Organisation et gestion de l'entreprise », édition DUNOD, 2001.
- ❖ **COLLECTIF HEC**, « Stratégor », édition DUNOD, 4<sup>ème</sup>édition, 2004.
- ❖ **ERIC de la Maisonneuve**, « Précis de stratégie », édition DUNOD, Paris, 2008.
- ❖ **GARIBALDI (G)**, « Analyse stratégique », édition d'organisation, 3<sup>ème</sup>édition, 2008.
- ❖ **GERVAIS(M)&HERIEAU(C)**, « Stratégie d'entreprise », 6<sup>ème</sup> édition, Économica, 2011.
- ❖ **HAMER (M) & CHAMPY (J)**, « Le reengineering », edition DUNOD, 1993.
- ❖ **JOFFRE (P)**, « La théorie des coûts de transaction regard et analyse du management stratégique », édition Vuibert, 2001.
- ❖ **JOHNSON (G)**, « Stratégique », 7<sup>ème</sup> édition, Pearson Education, 2005.
- ❖ **KOENIG (G)**, « De nouvelles théories pour gérer l'entreprise XXI<sup>e</sup>siècle », édition Économica, 1999.
- ❖ **LAROCHE (H), NIOCHE (J.P)**, « Repenser la stratégie », édition Vuibert, 1998.
- ❖ **LEROY (F)**, « Les stratégies de l'entreprise », édition DUNOD, 2001.
- ❖ **MARION(A), ASQUIN (A)& EVERAERE (C)**, « Diagnostic de la performance de l'entreprise », DUNOD, Paris, 2012.

## Références bibliographiques

---

- ❖ **MARSHALL (A)**, « Principes d'économie politique », Collection Etudes 1890.
- ❖ **MARX(K)**, « Le capital », Editions Sociales, 1867.
- ❖ **MEIER (O)**, « Diagnostic stratégique », DUNOD, 2005.
- ❖ **MORVAN (Y)**, « Fondements d'économie industrielle », 2<sup>ème</sup> édition, ECONOMICA, 1991.
- ❖ **ODIL (M)**, « Thème d'actualité d'économie de l'entreprise », édition Vuibert, 2003.
- ❖ **PORTER (M)**, « Choix stratégique et concurrence : Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie, ECONOMICA, 1982.
- ❖ **PORTER (M)**, « L'avantage concurrentiel », édition DUNOD, 1986.
- ❖ **RENARD (I)**, « L'externalisation en pratique », édition d'organisation, 2005.
- ❖ **RICARDO (D)**, « Des principes de l'économie politique et de l'impôt », Collection Etude, 1870.
- ❖ **SAUSSOIS (J.M)**, « Dedans dehors les nouvelles frontières de l'entreprise », édition ÉCONOMICA, 2002.
- ❖ **SMITH (A)**, « Recherche sur la nature et les causes de la richesse des nations », Collection Etudes, 1776.

### Revues

- ❖ **BARTHELEMY Jérôme**, « comment réussir une opération d'externalisation », in revue française de gestion N°151/2004.
- ❖ **BARTHELEMY Jérôme & DONADA Carole**, « l'externalisation un choix stratégique », in revue Française de gestion N°177, 2007.
- ❖ **KOUDRI Ahmed** « stratégies d'externalisation et de filialisation », In les cahiers du CREAD N°49, 3<sup>ème</sup> trimestre 1999.
- ❖ **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. (version numérique)

### Mémoires et thèses

- ❖ **TIFRANI Souad**, « Les déterminants de choix des stratégies d'externalisation des entreprises des services publics en Algérie ; cas de l'externalisation des fonctions technico-commerciales de Sonelgaz », Thèse magistère en sciences économique option management des entreprises, Université Mouloud Mammeri de TiziOuzou, 2012.

### **Documents internes de l'entreprise**

- ❖ Mission d'assistance-conseil, rapport N°06, système de simulation, 2013
- ❖ Fiche d'identification, 2016

### **Sites Web**

- ❖ [www.etudorca.com](http://www.etudorca.com)
- ❖ [www.google.fr](http://www.google.fr)

## **Liste des tableaux**

Tableau N°01 : Avantages et limites de l'analyse de la chaîne de valeur.....	22
Tableau N°02 : La description des différents types d'externalisation.....	37
Tableau N°03 : Structure de l'effectif de « Tassili ».....	49
Tableau N°04 : Les forces et les faiblesses de la fonction approvisionnement chez « Tassili ».....	66
Tableau N°05 : Les forces et les faiblesses de la fonction production chez « Tassili ».....	67
Tableau N°06 : Les forces et les faiblesses de la fonction vente chez « Tassili ».....	69

## **Liste des schémas**

Schéma N°01 : Les composantes essentielles de la création de valeur selon Chesbourg et Rosenbloom.....	09
Schéma N°02 : La chaîne de valeur type selon Michael Porter.....	13
Schéma N°03 : La chaîne de valeur d'un système.....	16
Schéma N°04 : Les différents types d'externalisation.....	37
Schéma N°05 : Organigramme de la laiterie Draa Ben Khedda.....	51
Schéma N°06 : La chaîne de valeur de « Tassili ».....	52
Schéma N°07 : Les liaisons entre les différents responsables.....	53
Schéma N°08 : La chaîne de valeur externe de « Tassili ».....	54
Schéma N°09 : Circuit de distribution avant l'externalisation de la distribution.....	72
Schéma N°10 : Circuit de distribution après l'externalisation de la distribution.....	73

## **Liste des graphiques**

Graphique N°01 : Courbe d'expérience.....	28
Graphique N°02 : Courbe d'économies d'échelle.....	29

## **Liste des annexes**

Annexe N°01 : Questionnaire

Annexe N°02 : Demande d'achat

Annexe N°03 : Bon de commande

Annexe N°04 : Bon de paiement

Annexe N°05 : Etat des réceptions

Annexe N°06 : Etat des ventes nettes

Annexe N°07 : Etat de mouvement des stocks produits laitiers ;

Annexe N°08 : Programme d'enlèvement journalier

Annexe N°09 : Programme de travail du superviseur

Annexe N°10 : Rapport hebdomadaire du superviseur régional

### Guide d'entretien:

Est-ce que le nouvel investisseur a ramené avec lui un plan d'investissement ?

De quand date vos équipements ? Et leur technologie ?

Quelles sont les activités de l'entreprise où vous dépensez le plus ?

Quelles sont les activités qui vous rapportent le plus ?

Avez-vous un système de fidélisation des clients ?

Est-ce que l'entreprise respecte les délais de livraison ?

Vous investissez combien en publicité ?

Qui sont vos concurrents ?

Est-ce que vos produits sont plus ou moins chers que ceux de vos concurrents ? Si c'est plus cher, en quoi ils sont différents ?

Est-ce que vous faites des études de marché avant de lancer un nouveau produit ?

Est-ce que vous avez les moyens de créer autant de produits et est-ce que vous arrivez à gérer autant d'activités ?

Est-ce que tous vos produits sont présents chez les détaillants ?

Quelles sont vos capacités de productions ?

Quel est votre chiffre d'affaires ?

Est-ce que vous êtes entrain de réaliser une croissance ? Si oui, de combien ?

Qui est-ce qui a causé la panne de votre chaudière ?

Est-ce que l'équipe de maintenance a réagi sur place ?

Pourquoi vous n'avez pas anticipé la panne ?

Est-ce que cette panne vous a engendré beaucoup de frais ?

Quelle est sa conséquence sur le fonctionnement de l'entreprise ? Sur l'atelier de production ? Sur la distribution ?

Comment l'entreprise se prépare pour améliorer son image de marque afin de se faire une place sur un marché dominé par des géants mondiaux comme DANONE et SOUMMAM ?

L'entreprise tend de plus en plus d'élargir sa gamme de produits par soucis de croissance ?  
De survie ? Ou de profit ?

L'entreprise affronte la concurrence par des stratégies prix ou hors prix ?

La filière lait est en phase de maturité, est-ce que l'entreprise n'envisage pas d'offrir un produit qui n'a rien n'avoir avec le lait ?

Est-ce-que la production est le seul souci pour écouler la production de l'entreprise ?

L'externalisation de la distribution a donné quel avantage à l'entreprise ?

L'externalisation de la distribution est justifiée par le manque de maîtrise de la fonction par l'entreprise ou par un coût favorable ?

Est-ce-que la distribution est une fonction qui contribue directement au résultat ? Si c'est oui, est-ce-que l'externalisation de cette fonction ne constitue pas une menace pour l'entreprise ?

Quelles sont les activités que vous juger principales dans votre chaîne de valeur ? Es-ce que ces activités sont bien prises en compte par l'entreprise ?

Est-ce-qu'on peut avoir des chiffres concernant votre structure de coûts ?

Est-ce que vous avez un système d'informations, des progiciels pour gérer vos activités ?

De quoi se compose chacune de vos activités ?

1 DEMANDEUR	2 DESTINATAIRE	3 DELAI DEMANDE	<b>S.P.A. LAITERIE DE DRAA-BEN-KHEDDA</b>  <b>DEMANDE D'ACHAT N° 004022</b> <i>Exemplaire N° 1 ACHATS</i>										
			Symbole M J 4 A										
4 Compte à débiter	5 Compte à créditer	DEMANDEUR		DIRECTION		ACHATS		<b>DEMANDES DE PRIX</b>		Etablies le	N°	Dates limites	
		Date	J	M	J	M	J			M	9	10	11
		Visa	6		7		8						
12 Observations du Demandeur					13 Observations de la Direction								
					14 Observations des Achats								
Partie réservée au demandeur					Fichier		Partie réservée aux achats						
Ref	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	
	Désignation	Référence	Unité	Quantité demandée	Cons. 6 mois	stock restant	Date	N° de la commande	Quantité commande	Date de livraison	Prix unitaire	Fournisseur	
1													
2													
3													









## LAITERIE DE DRAA-BEN-KHEDDA / S.P.A

TEMENT VENTE  
 CE Vente produits laitiers

## ETAT DE MOUVEMENT DES STOCKS PRODUITS LAITIERS

du :

Désignation des PRODUITS	STOCK INITIAL	ENTREES	TOTAL DES ENTREES	SORTIES NETTES	échant	DONS	Retour	AVARIES	Total des SORTIES	STOCK FINAL	STOCK PHYSIQUE
	1	2	3= 1+2	4				5	7= 4+5+6	8=3-7	
AM. G.M 250 Gr											
AM. P.M 180 Gr											
COULOMMIER 350 Gr											
IE GALETTE P.M											
INI-BRIE 65 Gr											
IE PORTION 200 Gr											
IE FRAÎCHE EN VRAC											
IE FRAÎCHE POT 15 CL											
IE FRAÎCHE POT 1,5 LITRE											
IE FRAIS NATURE 3% 80GR											
IE FRAIS REGIME 0% 80 GR											
IE FRAIS FRAISE 80 GR											
IE FRAIS VANILLE 80 GR											
IE FRAIS CITRON 80GR											
IE AILET FINE HERBE											
IE SEBAOU NATURE											
IE MAGE SEBAOU AU CAMEMBERT											
DECLASSE 250 Gr											
DECLASSE 180 Gr											
MIER DECLASSE 350 Gr											
LETTTE DECLASSE P.M											
RIE DECLASSE 65 Gr											
RTION DECLASSE 200 Gr											





Semaine	Thème	Samedi	Dimanche	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi
Du:02/05/2016 Au:05/05/2016	développement de marché	Férié	Férié	Visite marché	Visite marché de gros Ain mlila	Visite hypermarché UNO Sétif		
Du:08/05/2016 Au:12/05/2016	développement de marché							
Du: /0/2016 Au: /0/2016	développement de marché							
Du:/0/2016 Au:/0/2016	développement de marché							

**Rapport  
de  
sortie**

Superviseur  
régionale:  
Taleb  
Badreddine

Date :

Commentaire:

**Lundi**

Lors de notre sortie sur le marché à sétif j'ai fait le constat suivant :

Sur 23 clients visités dont 5 superettes notre produits été présent chez 3 superettes (uniquement camambert ) et seulement 08 clients (Magazine) avaient notre produit camembert .

Tous les clients réclament une disponibilité de nos produits d"apret les commentaires surtout superette nos produits sont très demandés (Camembert ,crème fraîche ,fromage à l'aile) concernant notre produit Lait UHT et lait chocolaté les clients nous ont affirmé que la visibilité chez les grossistes étés très faible surtout le lait chocolaté pour notre lait UHT 1L les clients ont tous pratiquement fait la même réclamation sur ( le bouchan ) .

Pour la concurrence présente à sétif ont trouve :

1/Camembert : Président,les collines/brie (uni vert),Essendou mini,constantin/brie (safilait),tifralait /bonbri/le tigre de mizrana .

2/Crème fraîche une disponibilité de la crème fraîche Paysanne (Safilait) chez 14 parmi les clients visité.

3/lait UHT et chocolaté : CANDIA ,OBEI,SOUMMAM,BIFA.

## Rapport de sortie

Superviseur  
régionale:  
Taleb  
Badreddine

Date :  
03/05/2016

### Commentaire:

#### Mardi

la journée du mardi j'ai établi un contact avec tous nos clients sur la région et offert mes services professionnels aussi j'ai communiqué notre promotion sur le lait UHT 1L et le lait chocolaté 20Cl.

Lors de cette journée j'ai visité les grossistes de la commune d' Ain milia ont tous 06 grossistes qui commercialisent les produits frais tous les grossistes visités avaient notre produit (Camembert) concernant notre lait UHT tous les grossistes nous ont affirmé qu'ils avaient un problème de conditionnement (bouchon arraché), Pour notre lait chocolaté selon leurs commentaires un prix très cher, pour nos autres produits une très grande demande.

les grossistes nous ont informé que notre client Mezroud était leur principal livreur seulement 1 grossiste travaille avec notre client de Batna Bouguerne.

Pour la concurrence une présence très importante de SAFILAIT et GROUZ pour les fromages et crème fraîche, pour le lait UHT 1l et Chocolaté 20 cl les concurrents les plus présents sont CANDIA, OBEI.

Un relevé de prix sera effectué la semaine prochaine à partir de source fiable.

# Table des matières

<b>Introduction générale.....</b>	<b>01</b>
<b>Chapitre I : L'analyse de la chaîne de valeur.....</b>	<b>04</b>
Introduction.....	04
Section 01 : La notion de valeur.....	05
1.    La conception de valeur.....	05
1.1.    La conception objective de la valeur.....	05
1.1.1.    La valeur selon Adam Smith.....	05
1.1.2.    La valeur selon David Ricardo.....	06
1.1.3.    La valeur selon Karl Marx.....	06
1.2.    La conception subjective de la valeur.....	06
1.3.    La conception d'Alfred Marshall.....	07
1.4.    La conception récente de la valeur.....	08
1.4.1.    La valeur selon Marmuse.....	08
1.4.2.    La valeur selon Gervais.....	08
2.    La construction de la valeur au sein de l'entreprise.....	08
2.1.    L'élaboration de la valeur.....	08
2.2.    Conception de la proposition de valeur.....	09
Section 02 : Le système de valeur.....	12
1.    La chaîne de valeur interne.....	12
1.1.    Définition de la chaîne de valeur.....	12
1.2.    Classification des activités.....	13
2.    La chaîne de valeur externe.....	15
2.1.    Définition de la chaîne de valeur externe.....	15
2.2.    Contenu de la chaîne de valeur externe.....	15
2.3.    Utilité de la chaîne de valeur externe.....	16
Section 03 : Les implications de l'analyse de la chaîne de valeur.....	18
1.    Identification des activités pertinentes de la chaîne de valeur.....	18
2.    Les liaisons interne et externe.....	19
2.1.    Les liaisons à l'intérieur de la chaîne de valeur.....	19
2.1.1.    Par optimisation.....	19
2.1.2.    Par coordination.....	20
2.2.    Les liaisons externes ou verticales.....	20
2.2.1.    Les liaisons avec les chaînes de valeur en amont.....	21

## Table des matières

2.2.2. Les liaisons avec les chaînes de valeur en aval.....	21
3. Avantages et limites de l'analyse de la chaîne de valeur.....	22
Conclusion .....	24

### **Chapitre II : Les orientations stratégiques de l'analyse de la chaîne de valeur.....25**

Introduction .....	25
Section 01 : Les stratégies de construction de l'avantage concurrentiel.....	26
1. Les stratégies génériques de Michael Porter.....	26
1.1. L'avantage par les coûts.....	26
1.1.1. L'effet d'expérience.....	27
1.1.2. Les économies d'échelles .....	28
1.2. L'avantage par la différenciation.....	30
1.2.1. La différenciation par le haut.....	30
1.2.2. La différenciation par le bas.....	31
1.3. L'avantage par la focalisation.....	31
2. Autres voies stratégiques.....	31
2.1. L'avantage par coordination .....	32
2.2. La stratégie hybride ou de valeur.....	32
3. La détection des sources de l'avantage concurrentiel via l'analyse de la chaîne de valeur.....	33
Section 02 : L'externalisation des activités de la chaîne de valeur.....	35
1. Présentation de la stratégie d'externalisation.....	35
1.1. Définition et caractéristiques de l'externalisation.....	35
1.2. Evolution de la stratégie d'externalisation.....	36
1.3. Les différents types de l'externalisation.....	36
2. Objectifs et facteurs incitant à l'externalisation.....	38
2.1. L'externalisation dans la théorie.....	38
2.1.1. Selon la théorie des coûts de transaction.....	38
2.1.2. Selon la théorie des ressources et compétences.....	39
2.2. Les objectifs recherchés derrière l'externalisation.....	40
2.3. Les facteurs incitant à l'externalisation.....	40

## Table des matières

2.4.	Distinction entre l'externalisation et les autres phénomènes.....	41
3.	La décision d'externalisation, avantages et limites.....	42
3.1.	Les avantages de l'externalisation.....	42
3.1.1.	Les avantages de coûts.....	43
3.1.2.	Optimisation de la chaîne de valeur.....	43
3.1.3.	Le recentrage sur le cœur de métier.....	44
3.1.4.	L'amélioration de la performance de l'activité externalisée.....	44
3.2.	Les limites de l'externalisation.....	44
3.2.1.	La perte du savoir-faire et de compétences.....	44
3.2.2.	La dépendance envers le prestataire.....	44
3.2.3.	La sous performance de l'activité externalisée.....	44
3.2.4.	Le risque social.....	45
3.3.	La décision d'externalisation.....	45
	Conclusion.....	46
<b>Chapitre III : Etude de la chaîne de valeur de la laiterie Draa Ben Khedda</b>		
<b>« Tassili ».....47</b>		
	Introduction .....	47
	Section 01 : Méthodologie de l'enquête et présentation de l'entreprise.....	48
1.	Méthodologie de l'enquête.....	48
1.1.	Outils de l'enquête.....	48
2.	Présentation de l'entreprise.....	48
2.1.	Historique et grandes étapes d'évolution de la laiterie.....	48
2.2.	Fiche technique de la laiterie.....	50
3.	L'organigramme simplifié de l'entreprise.....	51
	Section 02 : Présentation du système de valeur de l'entreprise.....	52
1.	La chaîne de valeur de « Tassili ».....	52
2.	La chaîne de valeur externe.....	54
	Section 03 : présentation des activités clés créatrices de valeur.....	56
1.	L'approvisionnement.....	56
1.1.	Présentation.....	56

## Table des matières

1.2.	L'organisation des achats.....	57
1.3.	La gestion des stocks.....	58
2.	La production.....	58
2.1.	Présentation.....	58
2.2.	Le service laiterie.....	58
2.3.	Le service fromagerie.....	60
3.	Le contrôle de la production.....	60
3.1.	Le contrôle de la qualité.....	60
4.	La vente.....	61
4.1.	Présentation.....	61
4.2.	L'organisation des ventes.....	61
4.3.	La logique de la distribution.....	62
4.4.	La gestion des stocks.....	62
4.5.	La relation entreprise/client.....	62
	Conclusion.....	64
	<b>Chapitre VI : Avantage concurrentiel et externalisation de la distribution chez « Tassili ».....</b>	<b>65</b>
	Introduction.....	65
	Section 01 : Diagnostic des activités principales.....	66
1.	Diagnostic de la fonction approvisionnement.....	66
2.	Diagnostic de la fonction production.....	67
3.	Diagnostic de la fonction vente.....	68
	Section 02 : L'orientation stratégique de la chaîne de valeur de « Tassili ».....	72
1.	La fonction distribution avant et après l'externalisation .....	72
1.1.	Le circuit de distribution.....	72
1.2.	La distribution du lait.....	74
1.3.	La distribution des produits laitiers.....	74
2.	Les conditions fixées par l'entreprise envers le prestataire.....	74
2.1.	Les règles d'hygiène et de sécurité.....	74
2.2.	Matériel de transport et de manutention.....	75
2.3.	Moyens financiers.....	75
2.4.	Moyens humains.....	75

## Table des matières

2.5. Moyens de communication.....	75
2.6. Suivi des opérations de ventes.....	75
3. Négociation du contrat.....	76
Section 03 : Les apports de l'externalisation de la distribution et autres orientations stratégiques de l'entreprise.....	78
1. L'apport de l'externalisation de la distribution.....	78
2. Autres armes concurrentielles de l'entreprise.....	79
3. Les apports potentiels de l'analyse de la chaîne de valeur de Tassili.....	79
Conclusion.....	83
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>84</b>
<b>Références bibliographiques.....</b>	<b>86</b>
<b>Liste des tableaux.....</b>	<b>89</b>
<b>Liste des schémas et graphiques.....</b>	<b>90</b>
<b>Liste des annexes.....</b>	<b>91</b>

# Introduction générale

# Chapitre I : L'analyse de la chaîne de valeur

# Chapitre II : Les orientations stratégiques de l'analyse de la chaîne de valeur

# Chapitre III : Etude de la chaîne de valeur de la laiterie Draa Ben Khedda « Tassili »

# Chapitre VI : Avantage concurrentiel et externalisation de la distribution chez « Tassili »

# Conclusion générale

# Références bibliographiques

# Table des matières

# Liste des abréviations

# Sommaire

# Annexes