

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



Mémoire de fin de cycle

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

Spécialité : Management stratégique.

Thème

**L'identification de l'avantage concurrentiel à
travers l'analyse de la chaîne de valeur**

Cas : Electro-Industries, Azazga

Réalisé par :

- *HACIANE Nouredine*
- *BOUGHAZI Zineb*

Encadré par :

NANECHE Fariza

Devant le jury composé de :

Présidente : MATMAR Dalila, Professeur, UMMTO

Rapporteur : NANECHE Fariza, MAA, UMMTO

Examineur : MAHMOUDIA Mehenna, MAA, UMMTO

Promotion 2020/2021

Remerciements

Merci à Dieu de nous avoir donné la force et le courage de tenir jusqu'à la fin de ce travail.

Tout travail de recherche n'est jamais totalement l'œuvre d'une seule personne ; A cet effet, on tient à exprimer notre sincère reconnaissance et nos vifs remerciements à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce modeste travail.

Dédicaces

*À mes très chers parents ;
À mes frères et sœurs ;
À toute ma famille ;
À ma chère SYLIA.*

NOUREDDINE

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail

A la mémoire de mon père, à ma très chère maman qui ma soutenue toute au long de mes études.

A mes très chers frères, Lounes, Marzouk, Bilal et Lyes

A ma chère sœur et copine Lynda Ozz

A tout(te) s mes amis(e), mes cousins et cousines et toutes la famille BOUGHAZI

ZINEB

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
ABI	American Biographical Institute
AONI	Appels d'Offre Nationaux et Internationaux
BT	Basse Tension
CEI	Comité Européen d'Industrie
CEO	Commission d'Evaluation d'Offre
DAA	Direction Achat/Approvisionnement
DCM	Direction de Commerce et Marketing
DCV	Dynamic Capacities View
DDIP	Direction de Développement Industriel/ Partenariat
DFC	Direction Finance et Comptabilité
DPP	Direct Product Profitability
DRHO	Direction Ressource Humaine et Organisation
EI	Electro-industries
ENEL	Entreprise Nationale des Electro-Industries
EPE	Entreprise Publique Economique
FCS	Facteur Clé de Succès
HT	Haute Tension
KVA	Kilovoltampère
MEI	Matériel Electro-Industrie
MT	Moyenne Tension
PNST	Portail National de Signalement des thèses
RBV	Ressource Based View
R&D	Recherche et Développement
RDV	Ressource Development View
SNDL	Système National de Documentation en Ligne
SONELEC	Société Nationale ELEC
UMAGE	Unité Moteur et Groupes Electrogènes
UTR	Unité Transformateur
UPT	Unité prestation technique

Liste des figures

Figure	Titre	N° de page
Figure N°1	La chaine de valeur type selon Michael PORTER	42
Figure N°2	Les trois stratégies de base de M.PORTER	46
Figure N°3	Les forces concurrentielles de M.PORTER	51
Figure N°4	Les fondations de l'avantage concurrentiel	54
Figure N°5	Les conditions requises pour la construction de l'avantage concurrentiel	58
Figure N°6	Option fonctionnelle	59
Figure N°7	Organigramme d'E.I, Azazga	66
Figure N°8	Chaine de valeur d'E.I, Azazga	69

Liste des tableaux

Tableau	Titre	N° de page
Tableau N°1	Les avantages et limites de la chaîne de valeur	26
Tableau N°2	L'optimisation fonctionnelle au niveau de l'entreprise	38
Tableau N°3	Les opportunités et menaces de l'entreprise	74
Tableau N°4	Les forces et faiblesses de la fonction d'approvisionnement	81
Tableau N°5	Les forces et faiblesses de la fonction de production	83
Tableau N°6	Les forces et faiblesses de la fonction de vente	85
Tableau N°7	Les forces et faiblesses de la fonction des ressources humaines et organisation	86

Liste des schémas

Schéma	Titre	N° de page
Schéma N°1	Les composantes essentielles de la création de valeur	11
Schéma N°2	La chaîne de valeur d'un système	18
Schéma N°3	Evolution et restriction de l'ENEL	64
Schéma N°4	Coordination entre les différents responsables d'EI, Azazga	70
Schéma N°5	Système de valeur d'E.I AZAZGA	72

Sommaire

Introduction générale.....	01
Chapitre 01 : L'analyse de la chaine de valeur	
Introduction	04
Section 01 : La notion de la valeur.....	05
Section 02 : Le système de valeur	12
Section 03 : Les implications de la chaine de valeur.....	20
Conclusion.....	28
Chapitre 02 : identification de l'avantage concurrentiel	
Introduction	29
Section 01 : Présentation de l'avantage concurrentiel	30
Section 02 : La construction de l'avantage concurrentiel	36
Section 03 : L'implication de l'avantage concurrentiel	50
Conclusion.....	61
Chapitre 03 : identification de l'avantage concurrentiel à travers l'analyse de la chaine de valeur	
Introduction	62
Section 01 : Présentation de l'entreprise « Electro-Industries ».....	63
Section 02 : Présentation de système de valeur de l'entreprise.....	69
Section 03 : Présentation et diagnostic des activités créatrices de valeur et l'identification des avantages concurrentiels.....	76
Conclusion.....	90
Conclusion générale	91



Introduction Générale



Introduction générale

Face à la concurrence de plus en plus acharnée et l'intensification des marchés, les entreprises, dans leurs planifications et dans leurs actions, se voient sensées d'être pragmatiques et stratégiques.

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 et s'ils veulent assurer un bon mode du management et obtenir un avantage concurrentiel, pour se faire il y'a lieu d'identifier minutieusement ses ressources, ses valeurs, et ce que l'avantage vis-à-vis de ses rivaux de près ou de loin.

Il n'est pas évident, en regardant l'entreprise dans son ensemble, de déterminer ses réels atouts de réussite, de formuler sa stratégie la plus optimale, et de déterminer son terrain de bataille le plus favorable.

Plusieurs grands économistes ont essayé de répondre à cette problématique, à savoir comment élaborer une méthode d'analyse des ressources pour parvenir à identifier les lieux de force de l'entreprises et ses avantages concurrentiels ; parmi ces économistes, **Michael PORTER** (1947- à ce jours), professeur chercheur à **HAVARD BUSINESS SCHOOL** aux Etat Unis d'Amérique, a développé les années 1980, une méthode d'analyse dite « **la chaîne de valeur** » qui est une méthodologie qui sert à décomposer les activités de l'entreprise en activités **créatrices de valeur**, en distinguant des activités principales et celles de soutiens. Ces dernières sont à conserver et à encourager ; de même, cette méthode permet également de capturer systématiquement les activités qui ne sont pas créatrices de valeur voire **destructrices de la valeur**, pour en remédier voire s'en débarrasser carrément si cela est possible.

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

Porter, met aussi la lumière sur les liaisons en interne de l'entreprise et son impact sur la performance de l'entreprise et l'atteinte de sa stratégie.

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'elle a cette entreprise à exercer différemment, que les autres entreprises, ses propres activités.

Introduction générale

Ajouté à cela que les 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 la rendent unique, est plus difficile à être imitée par ses concurrents, et cela lui permettra de conserver son avantage concurrentiel.

A l'issue de l'analyse de la chaîne de valeur, l'entreprise pourra prendre des décisions stratégiques telles que la focalisation, la différenciation ou l'externalisation voire même l'abandon de certaines activités réalisées, auparavant, en interne ; ce que la renforcera ou la libérera et lui permettra des économies puisque ça lui coûtera moins cher.

Malgré que cet outil date des années dix-neuf-cent-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 et dans l'identification des avantages concurrentiels de l'entreprise.

Tout au long de notre travail, nous essayerons de répondre à cette problématique : **Comment l'analyse de la chaîne de valeur permet-elle de dénicher les gisements de valeur dont dispose l'entreprise et comment permet-elle de parvenir à l'identification des avantages concurrentiels au niveau d'Electro-industries ?**

Pour en répondre à cette problématique, nous nous sommes appuyés sur ces quatre propositions de recherche :

Première proposition

L'objectif de la chaîne de valeur est de diagnostiquer, une par une, les activités de l'entreprise pour les optimiser dans le but de créer le plus de valeur possible.

Deuxième proposition

L'analyse du système de valeur ne permet pas seulement de dénicher les lieux de valeur de l'entreprise, mais aussi de distinguer ce que l'avantage de ses concurrents ;

Troisième proposition

L'analyse de la chaîne de valeur permet de faciliter la coordination en mettant en évidence les liaisons de l'entreprise en interne et vis-à-vis de ses parties prenantes ;

Introduction générale

Quatrième proposition

La chaîne de valeur permet aux responsables de prendre des décisions en termes stratégiques pour renforcer la position concurrentielle de l'entreprise.

Le choix du sujet

Notre choix, quant à ce thème, nous y'est venu après une discussion avec madame la doyenne, chef de spécialité de notre formation, qui nous a suggéré de travailler sur ce sujet si important pour le management stratégique d'aujourd'hui, pourtant très peu de recherches académiques sur ce sujet ont été faites ; notamment, dans notre université et dans le Maghreb en général pour ne pas dire dans tout le monde francophone ; ce constat, nous l'avons déduit après la consultation de la base de données de notre faculté et le portail national de signalement des thèses (PNSL.cerist.dz) et système national de documentation en ligne (SNDL).

La méthodologie de recherche

Notre travail est basé essentiellement sur nos acquis antérieurs, tout au long de notre cursus universitaire, et nous nous sommes aussi appuyés sur plusieurs ouvrages fiables évoquant ce sujet, ce que nous a permis de constituer deux chapitres théoriques où nous avons voulu éclaircir au mieux ce sujet et nous nous sommes ensuite adressés à l'entreprise **ELECTRO-INDUSTRIES, Azazga** qui nous ont co-encadrés pendant toute notre période de stage, en répondant à nos interrogations et en mettant à notre disposition les informations et les documents nécessaires pour notre partie pratique, où nous avons transposé notre théorie sur le terrain, et nous avons vu comment cette entreprise cinquantenaire procède en réalité, et au final, nous avons discuté des solutions potentielles pour remédier aux défaillances détectées, ce que nous avons résumé en troisième chapitre.

Chapitre 1



L'analyse de la chaîne de valeur



Chapitre 1 : L'analyse de la chaîne de valeur

Introduction

Dans un environnement de plus en plus concurrentiel, toute entreprise s'acharne à prendre pied et à développer une spécificité, un avantage concurrentiel, qui lui permettra de créer de la valeur différemment et avec performance, Mise au point par Michael PORTER (1986); professeur de stratégie d'entreprise à l'Université d'Harvard, la chaîne de valeur est un outil d'analyse stratégique permettant d'identifier au sein d'une entreprise ou d'une organisation, les différentes activités clés créatrices de valeur pour les clients et génératrices de marge pour l'entreprise.

Selon PORTER, cette manière de synthèse appelée « la chaîne de valeur » repose sur l'enchaînement, la succession d'activités, jusqu'au produit ou au service final. Chaque étape permet d'y ajouter de la valeur, et donc de contribuer à l'avantage concurrentiel de l'entreprise.

Pour commencer notre travail, nous allons présenter les notions importantes relatives à notre sujet ; en l'occurrence la notion de la valeur selon ses différentes conceptions et sa construction au sein de l'entreprise, ensuite nous allons traiter les différentes chaînes de valeur de la filière formant un système de valeur, et en dernier lieu, nous détaillerons les activités de chaîne de valeur et les avantages et limites qu'elle peut présenter et implications de cette analyse de la chaîne de valeur dans l'identification d'avantage concurrentiel.

Chapitre 1 : L'analyse de la chaîne de valeur

Section 1 : La notion de la valeur

L'idée de la valeur, a vu le jour pour la première fois, dans le monde, lorsqu'un homme ayant dit à son frère, fais ceci pour moi et je ferai, en contrepartie, cela pour toi. Les deux se sont mis d'accord, c'est la première fois qu'on a pu dire que les deux services échangés se valent. ¹

Dans cette présente section, nous détaillons le concept de valeur sous différents angles :

1. La conception de la valeur

Lorsqu'on échange deux biens, ces deux biens sont physiquement différents ; la justice requiert, néanmoins, une certaine égalité entre les deux biens échangés. D'autre part, dans la recherche de cet espace d'équivalence entre les marchandises, deux solutions seront proposées : les marchandises peuvent être rendues comparables parce qu'elles sont produites par le même travail, ou parce qu'elles sont de même utilité. La pensée classique de SMITH (1776) et RICARDO (1817) explore cette première solution. De même, l'analyse de la valeur par MARX (1867) n'emprunte pas une voie différente de celle des deux auteurs classiques ; tandis que les contemporains MARMUSE (2000) et GERVAIS (2011) proposent toute une autre explication.

1.1 Selon le courant classique

Il existe plusieurs définitions de la valeur selon le courant de la pensée économique. Elles se rattachent à deux conceptions principales qui donnent au mot « valeur » des sens radicalement différents, et impliquent deux conceptions différentes de la relation entre valeur et prix.

1.1.1 Selon Adam SMITH (1776)

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

¹ ROTEMANI Anis, concept et système de valeur, rapport de stage licence en administration économique, université Mohamed V, Rabat, 2019, p3

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

Chapitre 1 : L'analyse de la chaîne de valeur

(1 castor = 2 daims). Dans une société développée, la valeur mesurée par le prix est souvent fondée sur *le temps du travail*. Ainsi un travail artisanal est 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.

1.1.2 Selon David RICARDO³

David RICARDO (1817), 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.

Encore RICARDO critique SMITH sur le fait qu'il évoque « comme étalon de mesure [...] non la quantité de travail consacrée à la production d'un objet mais la quantité de cet objet qui peut être commandée sur le marché »⁴. D'ailleurs, RICARDO (1817) résume la section de son chapitre sur la valeur par la phrase suivante : « la valeur d'une marchandise, ou la quantité de toute autre marchandise contre laquelle elle s'échange, dépend de la quantité relative de travail nécessaire à sa production, et non de la plus ou moins grande rétribution versée pour ce travail »⁵

Également, RICARDO se montre conscient de la nécessité de tenir compte de la diversité des qualifications du travail. Il formule : « Quand je parle du travail comme le fondement de toute valeur, il ne faut pas croire que je néglige les différences de qualité de travail, et la difficulté de comparer une heure ou une journée de travail à une autre. »⁶

1.2 Selon le courant néoclassique

La théorie néoclassique adopte une conception de la valeur comme liée à l'utilité dégagée par la dernière unité échangée et à la satisfaction des autres besoins.

³ RICARDO D, Des principes de l'économie politique et de l'impôt, collection étude, 1817, p53

⁴ Idem, p54

⁵ Idem, p.51

⁶ Idem, p.52

Chapitre 1 : L'analyse de la chaîne de valeur

1.2.1 Selon Karl MARX(1867)

Karl MARX⁷, 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 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 production⁸.

MARX⁹ introduit aussi la notion du *temps de travail socialement nécessaire*, qui est le temps de travail nécessaire en moyenne, pour produire une marchandise. Plus précisément, le temps de travail socialement nécessaire est le temps de travail qu'il faut pour faire apparaître une valeur d'usage quelconque dans les conditions de production normales d'une entreprise donnée.

1.3 La conception récente de la valeur

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

1.3.1 La valeur selon MARMUSE(2000)

MARMUSE¹⁰ analyse le concept de la valeur en terme 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 ce produit. Ceci n'a pas forcément de rapport avec le coût intrinsèque du produit concerné.

⁷ MARX Karl, Le capital, éditions sociales, Tome1, 1867, p 76-77

⁸ROTEMANI Anis, concept et système de valeur, rapport de stage licence en administration économique, université Mohamed 5, Rabat, 2019, p9

⁹MARX Karl, Le capital, éditions sociales, Tome1, 1867, p 76-77

¹⁰MARMUSE Christian, « éloge de la singularité ou l'essence de la stratégie », Gestion 2000, 2000, p38-39

Chapitre 1 : L'analyse de la chaîne de valeur

1.3.2 La valeur selon GERVAIS(2011)

Selon GERVAIS, la valeur 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, l'entreprise et les circuits de distribution, que ceux-ci soient intégrés ou non à l'entreprise. Au sein de cet agrégat, GERVAIS cherche à identifier les lieux essentiels de création de la valeur, de manière à cerner les modalités permettant d'obtenir un avantage concurrentiel¹¹.

2. La perception de la valeur inter-entreprise

Concernant les organisations, et les entreprises en particulier, historiquement la valeur est liée à la rentabilité des capitaux investis, impliquant un résultat supérieur aux coûts des ressources mobilisées. C'est ce surplus qui est qualifié de valeur créée, et c'est en fonction de la façon dont cette valeur créée est redistribuée, qui est nommé les différentes valeurs créées par les entreprises¹².

En effet, créer de la valeur pour une entreprise signifie créer quelque chose qui aura un intérêt pour ses parties prenantes.

3. Les avantages de l'analyse de la valeur¹³

L'avantage de l'analyse de valeur est le fait qu'elle permet de réduire les coûts d'un produit ou d'un service et de concevoir une solution parfaitement adaptée aux besoins de ses consommateurs, elle permet également :

- La connaissance précise des besoins à satisfaire, la chasse à l'inutile et au superflu, l'accroissement de la compétitivité du produit par un meilleur rapport qualité/prix ;
- Le développement de la créativité, synergie de groupe de travail, le développement de potentiel humain, l'emploi de méthode de raisonnement spécifique, le dépouillement des habitudes et du confort des solutions connues, la création d'un état d'esprit valorisants le dépassement du traditionnel par le respect d'objectif ambitieux ;

¹¹ GERVAIS Michael, « stratégie d'entreprise », 6^{ème} édition, Economica ,2011, p56

¹² Olaf DE HEMMER GUDME, Valeur(s) et management, Strasbourg, E-Book, 2017, p11

¹³<https://www.youtube.chaine-de-valeur.com> consulté le 13/09/2021 à 23h21

Chapitre 1 : L'analyse de la chaîne de valeur

- La clarification des objectifs techniques et économiques, l'utilisation d'un langage commun, la combinaison de la rigueur et de la créativité, le suivi d'un chemin balisé conduisant au résultat attendu, l'assurance de la qualité de conception.
- L'élaboration de l'évolution des moyens d'évaluations des coûts, la gestion des coûts prévisionnels, la prise de décision en connaissance de cause.

4. la construction de la valeur¹⁴

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

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

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.

¹⁴Cécile AYERBE, Valérie CHANAL, les rapports de Henry CHESBROUGH, volume 14, paris, printemps 2020, p31-37

Chapitre 1 : L'analyse de la chaîne de valeur

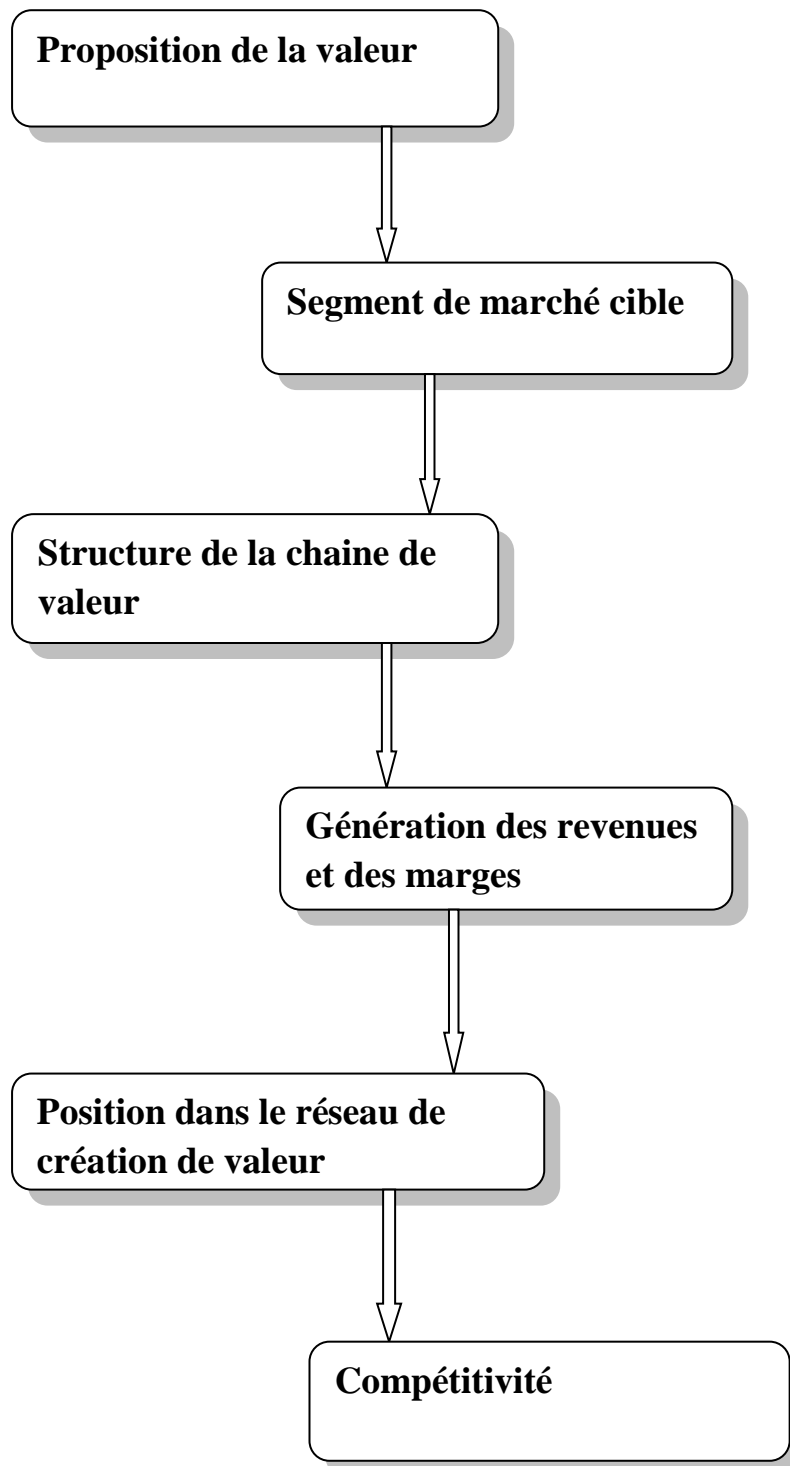
4.2 Conception de la proposition de valeur

Pour tenir sa promesse, l'entreprise se doit d'analyser le système de création, de proposition et de captation de la 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.

CHESBOURGH et ROSENBLOOM(2003) ont proposé un processus de création de valeur qui consiste en l'étude de six composantes essentielles qui sont présentées dans le schéma suivant :

Chapitre 1 : L'analyse de la chaîne de valeur

Schéma N°01 : Les composantes essentielles de la création de valeur selon CHESBOURG et ROSENBLOOM (2003)



Source : établi par nous-mêmes, en consultant : Cécile AYERBE, Valérie CHANAL, op.cit, p32-35

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

Chapitre 1 : L'analyse de la chaîne de valeur

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 besoins et 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.

Ainsi, une société de géo localisation des personnes propose 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 cause de question d'éthique et d'éducation, sa commercialisation a été entravée. 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'Alzheimer¹⁵.

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 (zone de la filière dans laquelle les profits sont particulièrement élevés).

Il s'agira après de présenter la compétitive de l'entreprise par des flux de revenus et leurs origines, ainsi être capable d'identifier les meilleurs flux de revenus pour les maintenir et les encourager.

Une étude réalisée par ABI Research¹⁶ 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 multipliée 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.

¹⁵Cécile AYERBE, Valérie CHANAL, les rapports de Henry CHESBROUGH, volume 14, paris, printemps 2020, p32

¹⁶American Biographical Institute, 2020

Chapitre 1 : L'analyse de la chaîne de valeur

Section 2 : Le système de valeur

Le fait de baser la recherche de la compétitive sur la création de valeur implique la mise en relation de l'entreprise avec son environnement ; Un système de valeur se construit alors, autour de l'entreprise.

En effet, la chaîne de valeur d'une entreprise 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 l'entreprise. Les fournisseurs ne livrent pas uniquement un produit pour l'entreprise mais peuvent aussi influencer ses résultats

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

Enfin le produit s'intègre dans la chaîne de valeur du client. L'entreprise peut réduire les coûts ou améliorer la performance du client par l'influence de sa chaîne de valeur sur celle du client.

1. La chaîne de la valeur interne

La chaîne de la 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 l'entreprise. Elle regroupe toutes les activités qu'accomplit l'entreprise dans le but de réaliser une offre, présentant une valeur marchande, afin de lui permettre d'être rentable.¹⁷

1.1 Définition de la chaîne de valeur

Michael PORTER(1986) la définit comme étant un ensemble d'activités destinées à concevoir ; fabriquer ; commercialiser, distribuer et soutenir son produit comme le montre la figure ci-dessus :

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

Chapitre 1 : L'analyse de la chaîne de valeur

Figure N° 01: La chaîne de valeur type selon Michael Porter



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

La figure ci-dessus présente la chaîne de valeur d'une entreprise dans son ensemble, Michael PORTER la présente comme une succession d'activités permettant d'aboutir à un produit ou un service économiquement viable sur son marché. La structure des coûts d'une entreprise se compose de différentes activités bien distinctes. M.PORTER a condensé cette analyse dans un modèle générique composé de neuf grandes activités génératrices de valeur : cinq activités de base et quatre activités de soutien.

La marge correspond à la différence entre la valeur donnée au produit ou au service et les coûts liés à sa création jusqu'à sa mise sur le marché.

Le coût lié à ces activités rapporté à la part de valeur qu'elles dégagent pour le client final, permet de mettre en lumière les sources potentielles de l'avantage concurrentiel de l'entreprise et surtout de prendre les décisions qui vont permettre de le conserver dans le temps.

Chapitre 1 : L'analyse de la chaîne de valeur

Bien entendu, l'ordre d'enchaînement des activités, notamment des activités principale, peut être différent en fonction de l'entreprise, de ses produits ou services de son mode de distribution¹⁸.

1.2 Identification des activités créatrices de valeur¹⁹

Pour identifier les activités créatrices de valeur, il faut les isoler selon leur technologie et leur importance stratégique, elles coïncident rarement avec les nomenclatures compatibles. Les nomenclatures compatibles regroupent des activités aux technologies disparates et séparent des coûts qui relèvent d'une même activité.

1.2.1 : Les activités principales²⁰

Dans tout secteur, la concurrence met en jeu cinq grandes catégories d'activités principales, comme le montre la figure précédente ; Chaque catégorie peut être partagée en un certain nombre d'activités distinctes, qui dépendent du secteur concerné et de la stratégie de l'entreprise.

- **La logistique interne** : activités associées à la réception, au stockage et à l'affectation des moyens de production nécessaires à la production, telles que la manutention, l'entreposage, le contrôle des stocks, la programmation des transports et les renvois aux fournisseurs.
- **La production** : activités associées à la transformation des moyens de production en produit fini, comme le fonctionnement des machines, l'emballage, l'assemblage, l'entretien des équipements, la vérification, l'impression et les opérations relatives aux installations.
- **La logistique externe** : activités associées à la collecte, au stockage et à 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** : activités associées à la fourniture des moyens par lesquels les clients peuvent acheter le produit et sont incités à le faire, comme la

¹⁸M. Porter, L'avantage concurrentiel, Dunod, 1999, P52-53

¹⁹Michael Porter, L'avantage Concurrentiel, InterEditions, 5^e tirage, février 1992, Paris, p56-57

²⁰Idem

Chapitre 1 : L'analyse de la chaîne de valeur

publicité, la promotion, la force de vente, la sélection des circuits de distribution, les relations avec les distributeurs et la fixation des prix.

- **Le service après vente:** activités associées à la fourniture des services visant à accroître ou à maintenir la valeur du produit, comme l'installation, la réparation, la formation, la fourniture de pièces de rechange et l'adaptation du produit.

1.2.2 : Les activités de soutien²¹

Nous pouvons partager en quatre grandes catégories, les activités créatrices de valeur qui ont la nature d'activités de soutien. Comme dans le cas des activités principales, chaque catégorie des activités de soutien peut être divisée en un certain nombre d'activités créatrices de valeur distinctes, propres à chaque secteur.

- **Les approvisionnements :** les approvisionnements se rapportent à la fonction d'achat des moyens de productions utilisés dans la chaîne de valeur de l'entreprise et non aux moyens de production eux-mêmes. Les moyens de production achetés comprennent les matières premières, les fournitures et d'autres articles consommables à côté d'actifs tels que des machines, des équipements de laboratoire, des équipements de bureau et de bâtiment.
- **Le développement technologique, R&D :** toutes les activités créatrices de valeur incorporent une technologie, qu'il s'agisse d'un savoir-faire, de procédure ou de technologie intégrée dans des équipements de traitement ou de transformation.
- **Les ressources humaines :** elle se compose des activités qu'impliquent le recrutement, l'embauche, la formation, le développement personnel et la rémunération de toutes les catégories de personnel. La gestion des ressources humaines appuie à la fois sur les différentes activités principales et de soutien (comme le recrutement d'ingénieur) et l'ensemble de la chaîne de valeur (comme une négociation collective)
- **L'infrastructure de l'entreprise :** elle se compose d'un certain nombre d'activités qui comprennent la direction générale, la planification, la finance, la comptabilité, le juridique, les relations extérieures et la gestion de la qualité.

²¹Idem, P58-59

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 nous ressortons les acteurs ayant une influence incontournable sur l'ensemble de la filière et participant à la création de l'avantage concurrentiel. En d'autres termes, c'est un regroupement et une mise en relation de l'entreprise avec toute partie extérieure pouvant influencer les décisions de l'entreprise et contribuant à son fonctionnement.²²

2.2 Le contenu de la chaîne de valeur externe ²³

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 de valeur interne. Ces acteurs ayant une influence réelle et décisive dans la construction de l'avantage concurrentiel. Sont en règle générale :

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

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

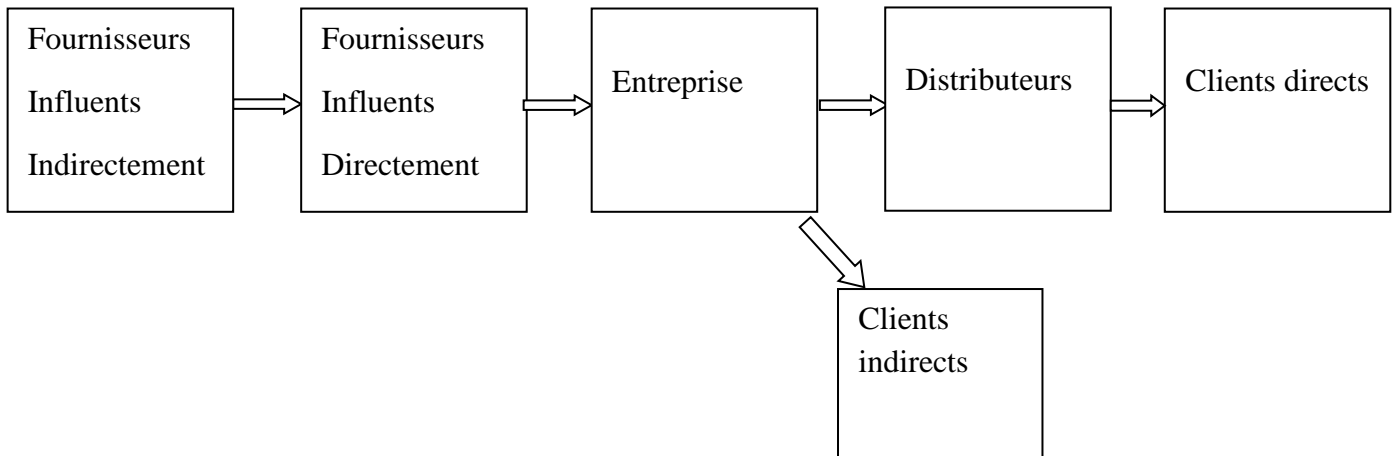
En fait, la «chaîne de valeur externe» permet de mettre en évidence les liens existants, en termes d'activités entre l'entreprise et ses acteurs environnementaux, comme il est montré ci-dessous :

²²GARIBALDI Gérard, Analyse stratégique, Eyrolles, juillet 2011, p333

²³Idem ,

Chapitre 1 : L'analyse de la chaîne de valeur

Schéma N° 02 : La chaîne de valeur d'un système



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

2.3 L'utilité de la chaîne de valeur externe ²⁴

La chaîne de valeur externe permet aux entreprises de prendre des décisions d'ordre stratégique performantes vis-à-vis de ses parties prenantes par le fait qu'elle rend possible :

- De voir la répartition actuelle des activités entre 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 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 de fabrication ;

²⁴Idem, p335

Chapitre 1 : L'analyse de la chaîne de valeur

- D'amélioration et de renouvellement des actifs et des procédés...

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 créée.

Enfin, nous pouvons comprendre que la génération de marge passe non seulement par les activités directement liées à la transformation, mais aussi par les activités de soutien qui améliorent les activités principales. Cette amélioration va même permettre d'envisager d'externaliser ou de supprimer les activités qui ne sont pas créatrices de valeur pour 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.

Chapitre 1 : L'analyse de la chaîne de valeur

Section 3 : Les implications de la chaîne de valeur sur la construction de la valeur

Selon **GERVAIS (2011)**, la détermination des activités pertinentes composant la chaîne de valeur demande de respecter les principes suivants :

Les activités créatrices de valeur doivent être séparées, lorsque :

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

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

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

Le choix de la catégorie (activité principale ou de soutien) à laquelle il convient de les rattacher est quelquefois affaire de jugement, d'autant qu'il est souvent possible d'acquérir un avantage concurrentiel substantiel, en modifiant le rôle joué par certains de celle-ci.

1. Les liaisons de la chaîne de valeur²⁵

Il existe 2 types de liaisons : liaison interne et liaison externe

1.1 Les liaisons au sein de la chaîne de valeur (interne)

Si les activités créatrices de valeur sont les pièces constitutives de l'avantage concurrentiel, elles n'en sont pas pour autant indépendantes les unes des autres. Au contraire, les activités créatrices de valeur sont connectées entre elles au sein de la chaîne. La façon dont s'exerce une activité créatrice de valeur peut avoir un impact sur le coût ou la performance d'une autre ; par exemple, l'achat de plaques d'acier de haute qualité prédécoupée peut simplifier la fabrication et réduire les déchets. Dans une chaîne de restauration rapide, le calendrier des campagnes de promotion peut affecter l'utilisation des capacités de production. L'avantage concurrentiel provient souvent autant des liaisons entre les activités que des activités elles-mêmes.

²⁵MICHAEL Porter « l'avantage concurrentiel », interEditions, 5^e tirage, paris, février 1992, p67-70.

Chapitre 1 : L'analyse de la chaîne de valeur

Les liaisons peuvent conduire à un avantage concurrentiel de deux façons : par optimisation et par coordination. Les liaisons reflètent souvent des arbitrages entre activités pour parvenir au même résultat d'ensemble. Par exemple, une conception plus coûteuse du produit, des spécifications plus restrictives des matériaux ou un renforcement de l'inspection des produits en cours de fabrication peuvent réduire les coûts des services d'accompagnement. Une entreprise doit optimiser ces liaisons de façon à refléter sa stratégie concurrentielle.

Les liaisons peuvent aussi refléter la nécessité d'une coordination entre activités. C'est à dire, il se peut qu'une livraison dans les délais prévus exige une coordination d'activités relevant de la production, de la logistique externe et des services (comme l'installation). Une meilleure coordination permet souvent de réduire le coût ou d'accroître la différenciation. Elle peut, par exemple, réduire le niveau des stocks dans l'ensemble de l'entreprise. Le coût ou la différenciation d'une entreprise ne résulte donc pas seulement des efforts déployés pour réduire les coûts ou améliorer la performance de chaque activité créatrice de valeur prise séparément.

Le changement d'attitude récent à l'égard de la fabrication et de la qualité- fortement influencé par la pratique japonaise- provient en grande partie de la reconnaissance des liaisons.

1.2 Les liaisons verticales (externe)²⁶

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

²⁶Idem, p 71, 72

Chapitre 1 : L'analyse de la chaîne de valeur

ont des effets importants sur le coût et la différenciation de l'entreprise. Les caractéristiques du produit d'un fournisseur et ses autres points de contact avec la chaîne de valeur de l'entreprise ont des effets importants sur le coût et la différenciation de l'entreprise.

2. Champ concurrentiel et chaîne de valeur

L'étendu du champ concurrentiel peut avoir des effets puissants sur l'avantage concurrentiel, parce qu'il modèle la configuration et les mécanismes économiques de la chaîne de valeur. Le champ concurrentiel a quatre dimensions susceptibles d'influer sur la chaîne de valeur.

2.1 L'étendue du segment

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

Mais, tout comme des différences entre segments peuvent favoriser un champ concurrentiel étroit, les interconnexions entre les chaînes de valeur qui desservent différents segments favorisent un champ concurrentiel large. Par ce fait, la chaîne de valeur de General Motors liée à la production de petites voitures diffère de celle nécessaire à la production de grandes voitures, mais nombre des activités créatrices de valeur qui les composent sont communes.

Il en résulte une tension entre le désir de tailler la chaîne de valeur sur mesure au profit d'un segment particulier et la volonté d'en établir une seule commune aux différents segments²⁷.

2.2 Le degré d'intégration

Le degré d'intégration verticale mesure le partage des activités entre l'entreprise, ses fournisseurs, ses circuits de distribution et ses clients. Une entreprise peut acheter des composants plutôt que de les fabriquer elle-même ou passer un contrat de sous-traitance plutôt que d'entretenir sa propre organisation de service. De même, les circuits de

²⁷M. PORTER « l'avantage concurrentiel », InterEditions, paris, février 1992, p 73

Chapitre 1 : L'analyse de la chaîne de valeur

distribution peuvent assurer de nombreuses activités à la place de l'entreprise. Celle-ci peut aussi partager des activités avec ses clients. L'une des manières par lesquelles une entreprise peut se différencier consiste à prendre en charge elle-même en plus grand nombre des activités exercées par le client. Dans les cas extrêmes, l'entreprise s'engage totalement dans le secteur du client.

Nous examinons la question de l'intégration sous l'angle de la chaîne de valeur, il devient clair que les possibilités d'intégration sont souvent plus fortes qu'on les croit. Nous avons tendance à considérer l'intégration verticale sous l'angle des produits physiques ou des relations avec le fournisseur que sous l'angle des activités, mais elle embrasse les deux aspects. Une entreprise peut se reposer sur les capacités d'assistance techniques ou de prestations de service du fournisseur ou elle peut réaliser ces activités elle-même.

Les mêmes principes s'appliquent à l'intégration avec les circuits de distribution et les clients. Il existe donc de nombreuses options dans le partage des activités créatrices de valeur.

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

2.3 L'étendue géographique

L'étendue géographique du champ concurrentiel peut permettre à une entreprise à mettre en commun ou de coordonner les activités créatrices de valeur servant à desservir des régions géographiques différentes. Canon, en l'occurrence, met au point et fabrique des photocopieurs essentiellement au Japon, mais les vend et assure le service après-vente de façon séparée dans de nombreux pays. Canon obtient un avantage par les coûts en concentrant le développement technologique et de fabrication dans un seul pays.

Les interconnexions géographiques peuvent renforcer l'avantage concurrentiel, si la mise en commun ou la coordination des activités créatrices de valeur diminuent les coûts ou améliorent la différenciation. Mais il se peut que des coûts de coordination et des différences entre régions ou pays réduisent l'avantage concurrentiel d'une éventuelle mise en commun²⁸.

²⁸ Idem

Chapitre 1 : L'analyse de la chaîne de valeur

3.1 L'étendue sectorielle

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

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

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

Un champ concurrentiel large peut permettre à une entreprise d'exploiter les avantages liés au fait qu'elle exerce plus d'activités internes. Il peut aussi permettre à l'entreprise d'exploiter les interconnexions entre les chaînes de valeur qui desservent différents segments, régions géographiques ou secteurs connexes.

Un champ concurrentiel étroit permet quant à lui de tailler la chaîne sur mesure pour desservir un segment-cible, une région géographique ou un secteur particulier à coûts réduits ou de façon originale²⁹.

3. la chaîne de valeur et l'analyse des coûts³⁰

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

- En réduisant les coûts de différentes activités de la chaîne de valeur ;
- En modifiant la chaîne de valeur.

²⁹M. PORTER, op.cit, p 74

³⁰Idem, 79-80

Chapitre 1 : L'analyse de la chaîne de valeur

Un avantage de coût peut être créé en réduisant des coûts des activités principales mais également en réduisant les coûts des activités de soutien. Récemment, il y a beaucoup d'entreprise qui ont réalisé un avantage de coût par l'installation intelligente des technologies de l'information.

Une fois que la chaîne de valeur a été définie, une analyse du coût peut être réalisée en affectant les coûts aux activités de la chaîne de valeur. PORTER a identifié dix facteurs de coût liés aux activités de la chaîne de valeur :

- Economies d'échelle ;
- Apprentissage ;
- Utilisation de capacité ;
- Articulation (lien) parmi des activités ;
- Corrélation (relation) parmi des unités d'affaire ;
- Degrés d'intégration verticale ;
- Synchronisation d'entrée de marché ;
- Ferme politique de coût ou différenciation ;
- Zone géographique ;
- Secteur institutionnels (réglementation, activités des syndicats, impôt, etc.).

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

4. Les avantages et limites de l'analyse de la chaîne de valeur

La chaîne de valeur apporte beaucoup d'avantages, mais toute de même, elle est limitée comme le montre le tableau ci-dessous :

Chapitre 1 : L'analyse de la chaîne de valeur

Tableau 1 : Les avantages et limites 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">• Analyse systématique de l'ensemble des activités et de leurs interactions ;• La structure et la répartition des coûts ; et les facteurs d'évolution de ces derniers ;• La contribution de chaque activité à la création de la valeur pour le client, et à la réalisation des objectifs de l'entreprise ;• Identification des fonctions, ressources ou compétences à l'origine d'un avantage concurrentiel actuel ou potentiel ;• Analyse et évaluation de la configuration et de l'organisation du processus de création de valeur au sein de l'entreprise et dans ces relations avec ses partenaires.• En comparant sa chaîne de valeur à celles des concurrents, les principales sources de l'avantage concurrentiel de l'entreprise apparaîtront.	<ul style="list-style-type: none">• 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 ;• 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 ;• Elle convient aux entreprises industrielles (processus de transformation), mais pas aux entreprises de service ;• difficile de quantifier précisément la contribution de chacune des activités à la valeur perçue par les clients.

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.

Chapitre 1 : L'analyse de la chaîne de valeur

Pour **M. GERVAIS**³¹, 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.

³¹ GERVAIS Michel, op.cit, P 125

Chapitre 1 : L'analyse de la chaîne de valeur

Conclusion

Pour conclure, nous pouvons affirmer que la théorie de la valeur est une des pierres angulaires de la pensée économique, et qu'elle est tout de même une ligne de partage fondamentale, bien qu'elle soit traitée par les plus grands économistes et les plans anciens. La théorie de la valeur est sans doute la plus sensible, car la plus directement liée à des intérêts sociaux. Donc la question de la valeur est encore présente et le sera tant que l'homme éprouvera le besoin d'échanger.

Placer la valeur au cœur d'un projet entrepreneurial est une décision préalable indispensable à toute stratégie. La chaîne de valeur est une notion très intéressante puisque son analyse va permettre à une entreprise non-leader sur un marché de s'y implanter et de gagner des parts de marché, et elle permet aux entreprises leaders de garder son leadership et sa supériorité ; En d'autres termes, l'analyse de la chaîne de valeur est un outil d'aide à la décision permettant de formuler une stratégie performante.

En définitif, l'analyse de la chaîne de valeur permet 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, donc, un outil d'optimisation et d'analyse de la valeur dégagée en fonction des coûts engagés par l'entreprise.

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

Chapitre 2

*L'identification de l'avantage
concurrentiel*

Chapitre 2 : L'identification de l'avantage concurrentiel

Introduction

Dans un environnement de plus en plus concurrentiel, l'entreprise assure sa survie par sa capacité à s'adapter, mais aussi par sa capacité à faire face à la concurrence, de ce fait, pour être compétitive, l'entreprise doit développer des avantages concurrentiels qui la distinguent de ses rivaux.

Un avantage concurrentiel est un avantage temporaire de l'entreprise sur ses concurrents. Il procure à l'entreprise qui le détient une position dominante sur son marché, cela signifie qu'elle est en tête dans la compétition qu'elle mène contre les autres entreprises concurrentes.

Le rythme des changements s'accélère, l'internationalisation de la demande et de l'offre, les nouveaux concurrents, les nouveaux marchés, fusions, acquisitions. La vulnérabilité qu'est de plus en plus forte, oblige les entreprises à toujours anticiper et réagir vite.

Pour préserver et développer l'activité, la stratégie d'entreprise, une des disciplines de gestion, a proposé un certain nombre de cadres de réflexion permettant de structurer l'environnement concurrentiel d'une entreprise.

Bien qu'il existe une multitude de cadres stratégiques offrant une structuration des mécanismes externes et internes auxquels une entreprise est confrontée, les deux modèles sont ceux des forces concurrentielles développées par M. PORTER(1986) et la théorie des ressources et compétences développé par de nombreux chercheurs en stratégie. Ces deux modèles reposent sur les conceptions assez différentes de l'entreprise et de son environnement concurrentiel. Cependant, leur objectif reste le même : il s'agit d'expliquer les sources de l'avantage concurrentiel d'une entreprise et de fournir des principes pour guider sa construction et son maintien au fil de temps.

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

Chapitre 2 : L'identification de l'avantage concurrentiel

Section 1 : Présentation de l'avantage concurrentiel

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

Dans cette section nous développons le concept de l'avantage concurrentiel, son utilité, ses types puis nous comparons les différentes approches qui l'ont traité et leurs différentes contributions à son enrichissement pour une meilleure compréhension de ce concept si vital pour les entreprises de nos jours.

1.1 Définition de l'avantage concurrentiel

M.PORTER est le premier qui a défini la notion de l'avantage concurrentiel dans son ouvrage « avantage concurrentiel » (1986), Pour celui-ci, l'avantage concurrentiel est l'habilité de l'entreprise à offrir un produit ou un service à moindre coût ou un produit distinct par rapport à d'autres produits dans le marché avec la capacité de cette entreprise à continuer de préserver cet avantage, c'est tout ce qui permet à une entreprise de surpasser la concurrence.

- ✓ Pour être efficace cet avantage doit être unique, nettement supérieur et adaptable à diverses situations ;
- ✓ Pour durer, l'avantage concurrentiel doit accepter les marges réduites, rendre l'imitation difficile et réinvestir les marges pour assurer la différenciation et l'amélioration et pour éviter l'obsolescence.

Un avantage concurrentiel correspond à une meilleure maîtrise par l'entreprise d'un facteur clé de succès, particulier, par rapport à ses concurrents. L'avantage concurrentiel repose sur une aptitude, une capacité de l'entreprise à développer des éléments dans ses activités (approvisionnement-production-commercialisation) ; Mais cette offre doit aussi être supérieure à celle des concurrents pour constituer un réel avantage concurrentiel¹.

¹ Lila SAFIR, avantages concurrentiels de l'entreprise, mémoire master en management stratégique, UMMTO, octobre 2020, page 06

Chapitre 2 : L'identification de l'avantage concurrentiel

1.2 L'utilité de l'avantage concurrentiel

Un avantage concurrentiel permet une entreprise à se distinguer de ses concurrents et lui permet de facturer des prix plus élevés, de fidéliser le client et d'attirer un public plus large. Ainsi, un avantage concurrentiel permet de capturer des parts de marché considérables; Pour capturer des parts de marché, il faut proposer une offre plus satisfaisante que celles des concurrents.

En effet, si le produit ou le service délivre une meilleure expérience au marché cible et qu'il y'a une proposition forte de valeur, alors les individus de ce marché se dirigeront vers ce dernier plutôt que vers celui du concurrent, ce que reviendra à l'entreprise par des marges bénéficiaires considérables augmentant ainsi sa rentabilité indispensable.

1.3 Typologies des avantages concurrentiels

Les avantages concurrentiels peuvent être de deux types : l'avantage concurrentiel comparatif et avantage différentiel :²

1.3.1 L'avantage comparatif

L'avantage comparatif est la capacité d'une entreprise à produire quelque chose bien mieux ou bien plus efficace qu'un concurrent, ce qui entraîne des marges bénéficiaires plus importantes

Pour illustration, Xiaomi est une entreprise qui a trouvé un moyen de concevoir des Smartphones, des écouteurs et des ordinateurs à moindres coûts.

Ainsi, l'entreprise chinoise a pu proposer des appareils à des prix de vente inférieurs à la concurrence ce que lui a permis d'écraser la concurrence.

1.3.2 L'avantage différentiel

L'avantage différentiel se produit lorsque les produits ou les services d'une entreprise sont considérés à la fois comme uniques et de meilleure qualité par rapport à ceux d'un concurrent.

²https://modelesdebusinessplan.com/blogs/infos/avantageconcurrentiel?fbclid=IwAR0cW2koBkQINhUJ_oyQK_yAhDyj0MrywKgekWDWogInvNOIRG_0deDdYQog consulté le 23/11/2021 à 14h 30

Chapitre 2 : L'identification de l'avantage concurrentiel

Lorsque GoPro a sorti la première version de sa mini caméra portable et résistante à l'eau et aux conditions extrêmes, elle a surpassé de loin les autres appareils présents sur le marché à la même époque.

1.4 Les approches historiques de l'avantage concurrentiel

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

1.4.1 L'approche de l'économie industrielle³

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

A l'issue de cette analyse de l'environnement externe et en sus d'une analyse interne basée sur la chaîne de valeur, l'entreprise définit les facteurs clés de succès (FCS) qui lui permettraient de détenir un avantage concurrentiel pérenne en ayant le choix entre trois stratégies génériques : Domination par les coûts, Différenciation et Focalisation.

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

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

³ OTMANI Habib « exploitation des capacités dynamiques pour un avantage concurrentiel durable », édition les cahiers de MECAS, décembre 2020, p96

Chapitre 2 : L'identification de l'avantage concurrentiel

1.4.2 L'approche des ressources (RBV)⁴

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

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

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

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

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

⁴ZERRAR. Lila, ZOULIM. Tahar « ressources, compétences et avantage concurrentiel dans le secteur bancaire », mémoire master en monnaie, finance, banque, UMMTO, 2014-2015, page 19, 20.

Chapitre 2 : L'identification de l'avantage concurrentiel

1.4.3 L'approche basée sur les capacités dynamiques (DCV) ⁵

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

Pour renouveler ses compétences, l'entreprise doit savoir à la fois:

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

1.5 Comparaison entre ces trois approches fondamentales⁶

Le modèle de PORTER est considéré comme étant statique et valable que dans un environnement transparent et prévisible, alors que la DCV opte, notamment, pour le dynamisme de l'environnement et de l'entreprise ;

Le modèle de l'économie industrielle considère le marché en situation de concurrence pure et parfaite alors que la RBV considère que la concurrence est imparfaite et la mobilité sur le marché n'est pas toujours évidente, ajouté à cela que PORTER (1986)

⁵ZERRAR. Lila, ZOULIM. Tahar « ressources, compétences et avantage concurrentiel dans le secteur bancaire », mémoire master en monnaie, finance, banque UMMTO, 2014-2015, page 19, 20.

⁶Récapitulatif en consultant OTMANI Habib « exploitation des capacités dynamiques pour un avantage concurrentiel durable », édition les cahiers de MECAS, décembre 2020, p96-99

Chapitre 2 : L'identification de l'avantage concurrentiel

réfute toute ingérence de l'Etat alors que les autres approches (RDV et BRV) leur dérangent moins le rôle de l'Etat ;

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

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

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

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

Chapitre 2 : L'identification de l'avantage concurrentiel

Section 2 : La construction de l'avantage concurrentiel

Si la recherche d'un avantage concurrentiel constitue la clé de voûte de la stratégie, la manière d'y parvenir fait débat, vu qu'il est lié, complexe et en mutation permanente tout en suivant et/ou en esquivant les mutations de son environnement.

Dans ce qui suit, nous expliquons le terme de la position concurrentielle, puis nous détaillons comment construire un avantage concurrentiel et prendre précaution des différents intervenants qui peuvent l'entraver.

1. La position concurrentielle

La position concurrentielle d'une entreprise est une somme d'avantages et désavantages que possède cette entreprise. Un avantage concurrentiel correspond à un degré de maîtrise de facteur clé de succès, qui permet d'évaluer la position concurrentielle de l'entreprise.⁷

1.2 Mesurer la position concurrentielle⁸

Cette démarche se déroule en trois temps :

- a. Détermination des critères ;
- b. Evaluation de leurs poids respectifs ;
- c. Evaluation de degré de maîtrise de l'entreprise et de ses concurrents ;

a. Détermination des critères

Les critères qu'il nous faut retenir sont les facteurs clé de succès (FCS) propres au domaine d'activité d'analyse, ceux que nous avons appelés source d'avantage concurrentiel.

Cinq grandes catégories de critères peuvent être distinguées :

- La position sur le marché ;
- La position de l'entreprise en matière de coût ;
- L'implantation et l'image commerciale ;
- Les compétences techniques et la maîtrise technologique ;
- La rentabilité et la puissance financière.

⁷KOING Gérard, « la connaissance créatrice », Boeck, 2016, p53

⁸Michael PORTER, l'avantage concurrentiel, InterEdition, 5^e tirage, février 1992, paris, p73

Chapitre 2 : L'identification de l'avantage concurrentiel

b. Evaluation des poids respectifs des critères

Ces différents critères n'ont pas une valeur identique, certains d'entre eux sont déterminants au démarrage d'un domaine, alors que d'autres doivent être considérés comme prioritaires au cours de la phase de maturité.

c. Evaluation du degré de maîtrise de l'entreprise

Il s'agit ensuite d'évaluer la performance de l'entreprise et de chacun de ses principaux concurrents sur les FCS sélectionnés.

➤ la dynamique de la position concurrentielle

L'entreprise évolue dans un contexte de pression des forces de l'environnement, et sous l'action des concurrents, autrement dit, il lui faut prendre en compte à la fin, les modifications des facteurs clés de succès et les modifications du degré de maîtrise des concurrents.

Prendre en compte les évolutions de l'environnement, revient à imaginer la façon dont les facteurs clé de succès et leur pondération afin d'éviter la détérioration de sa position concurrentielle.

➤ Le benchmarking

Cette méthode consiste à analyser les performances de l'entreprise sur un facteur clé de succès donné et à définir une base de comparaison qui la pousserait à s'améliorer.

La procédure se déroule habituellement en cinq (5) étapes :⁹

- définir les variables à étalonner, ce sont les savoir-faire qui se trouvent derrière les sources de l'avantage concurrentiel précédemment repérés ;
- Identifier l'entreprise de référence, il s'agit de trouver une entreprise qui, sur la variable sélectionnée, enregistre une performance bien meilleure ;
- 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 l'entreprise de référence ;
- Définir des objectifs et des plans d'amélioration et apprécier la réalisation de ceux-ci, mais aussi de surveiller l'évolution de la norme, car celle-ci continue également à se modifier.

Mais, pour envisager celle qui permettra de se créer une position tenable sur une longue période, M. PORTER (1986) suggère de faire référence à des stratégies génériques.

⁹ GERVAIS Michel, stratégie de l'entreprise, Economica, 2011, p95.

Chapitre 2 : L'identification de l'avantage concurrentiel

2 Les sources des avantages concurrentiels

Pour avoir une position concurrentielle, il est important de savoir où chercher, justement, ces avantages concurrentiels et comment les dégager depuis l'intérieur de l'entreprise ou d'après ses partenaires.

L'avantage concurrentiel peut découler de plusieurs actions et à plusieurs stades dans le processus de fabrication et/ou de logistique, même là on le pense le moins, chaque activité, fonction si elle est l'optimisée, deviendrait un avantage concurrentiel comme nous le détaillerons dans ce tableau ci-dessous :

Tableau 02 : L'optimisation fonctionnelle au niveau de l'entreprise

Fonction élémentaire		Source d'avantage concurrentiel
fabrication	Technologie	procédé moins intensif en capital ou en main d'œuvre Bonne maîtrise de procédé et la performance
	Conception et production	conception modulaires standardisation des composants de conception composants de production standard production à plus grand échelle (expérience) substitution des composants
	Approvisionnement	source d'approvisionnement meilleure marché sécurité et régularité d'approvisionnement à prix fixe qualité des matières premières
marketing	distribution physique	économie d'échelle, prix, image de marque, pouvoir de marché, efficacité de force de vente, efficacité de la publicité et des méthodes de promotion
	service après-vente	garantie, qualité de service, rapidité du service

Source : J.P SALLENAVE : « Direction générale et stratégie d'entreprise », édition organisation, 1984, page 35

Chapitre 2 : L'identification de l'avantage concurrentiel

2.1 Autres sources d'avantage concurrentiel¹⁰

L'entreprise peut aussi dégager d'autres sources d'avantage concurrentiel si elle optimise également d'autres facteurs secondaires tels que :

2.1.1 Le temps

Chercher à raccourcir le temps de réalisation d'un processus revient à décomposer ce processus en opérations élémentaires et à se livrer à un double examen ; Quel est le temps nécessaire pour réaliser une opération, et quel est le délai de transfert entre une opération et une autre ? A la recherche des temps morts ou non productifs, l'analyse sera amenée à remettre en cause l'enchaînement des opérations, et ainsi réduire le temps mort.

2.1.2 Ressources et compétences

Les déterminants de la création de valeur et de l'avantage concurrentiel seront appréhendés via le concept de "compétence de l'organisation". Il est issu, en stratégie, du courant théorique de la « ressource based view » dont il constitue une opérationnalisation (DJ.COLLIS 1991). Ce courant, qui a suscité de nombreux développements à partir du milieu des années 1980, définit une firme par rapport à ce qu'elle est capable de faire (R.M. GARANT 1991). L'avantage concurrentiel peut se construire sur la base de certaines ressources mais surtout en fonction de la manière dont celles-ci sont articulées entre elles. Ces compétences sont généralement qualifiées de distinctives en raison de leur capacité à différencier l'entreprise de ses concurrents. Certaines compétences enfin sont considérées comme clés lorsqu'elles soutiennent plusieurs métiers de l'entreprise (HAMEL et PRAHALAD 1990 ; DOZ, 1994).

2.1.3 Systèmes d'information et veille stratégique

C'est un outil essentiel et important pour l'activité de l'entreprise, en effet chaque entreprise tente de recueillir et analyser un maximum d'information sur les clients, situation financière, événements importants de leur vie, utilisation des produits et services, ...etc. cela permet un meilleur ciblage des offres et l'anticipation des besoins de la clientèle. Le système d'information permet aussi à l'entreprise de se prémunir des risques liés à chaque client à travers la constitution des fichiers clients contenant la

¹⁰GARIBALDI Gérard, « Analyse stratégique », édition d'organisation, 3^{ème} édition, 2008, p76-78

Chapitre 2 : L'identification de l'avantage concurrentiel

relation besoin/risque. Ces fichiers sont enregistrés dans les bases de données et exploités par des techniques d'exploration de données ce qui est nécessaire pour la prise d'une décision stratégique. « Ces bases de données sont utilisées aussi pour déterminer le coût et le risque du développement d'un produit. La capacité technique de stockage de l'information étant assez comparable entre les entreprises, la différence se fera donc sur la façon d'alimenter le système et d'exploiter ses informations » (HAJAYED, 2007).

2.1.4 l'image de l'entreprise

Elle constitue la seconde compétence clés pour l'entreprise, elle reflète l'image d'un professionnel sérieux qui maîtrise les tâches qui lui sont confiées. Cette image est constituée à travers la combinaison complexe de plusieurs facteurs : proximité (géographique, locale...), puissance financière, professionnalisme de l'entreprise.

3. Les stratégies génériques de M.PORTER

L'élaboration d'une bonne stratégie repose depuis la nuit des temps sur la connaissance approfondie du terrain et une bonne évaluation de ses propres forces et faiblesses. L'analyse stratégique s'est basée sur la répartition des parts de marché afin de déterminer la position de l'entreprise vis-à-vis de la concurrence.

Mais, cette analyse n'est pas fiable dans la mesure où la part du marché seulement n'indique pas la position et la compétitivité de l'entreprise, Donc, il faut l'analyser dans un contexte concurrentiel qui prend en considération les forces qui peuvent influencer les décisions stratégiques et il faut mettre en évidence l'attractivité et la valeur du domaine d'activité qui permettra à l'entreprise d'engager des ressources pour s'y développer ou bien de s'en retirer. La proposition typologique la plus souvent appliquée est sans conteste, celle de PORTER (1980-1985). Il fonde son analyse sur une alternative de coût, autres facteurs pour décrire la base de l'analyse concurrentielle recherchée.

Le problème étant de savoir si l'entreprise centre sa lutte concurrentielle principalement sur les coûts (prix) ou bien sur d'autres paramètres tels que la qualité et l'innovation technologique. Pour PORTER(1986) les stratégies « génériques » auxquelles toute entreprise devra faire référence doivent se positionner sur deux dimensions :¹¹

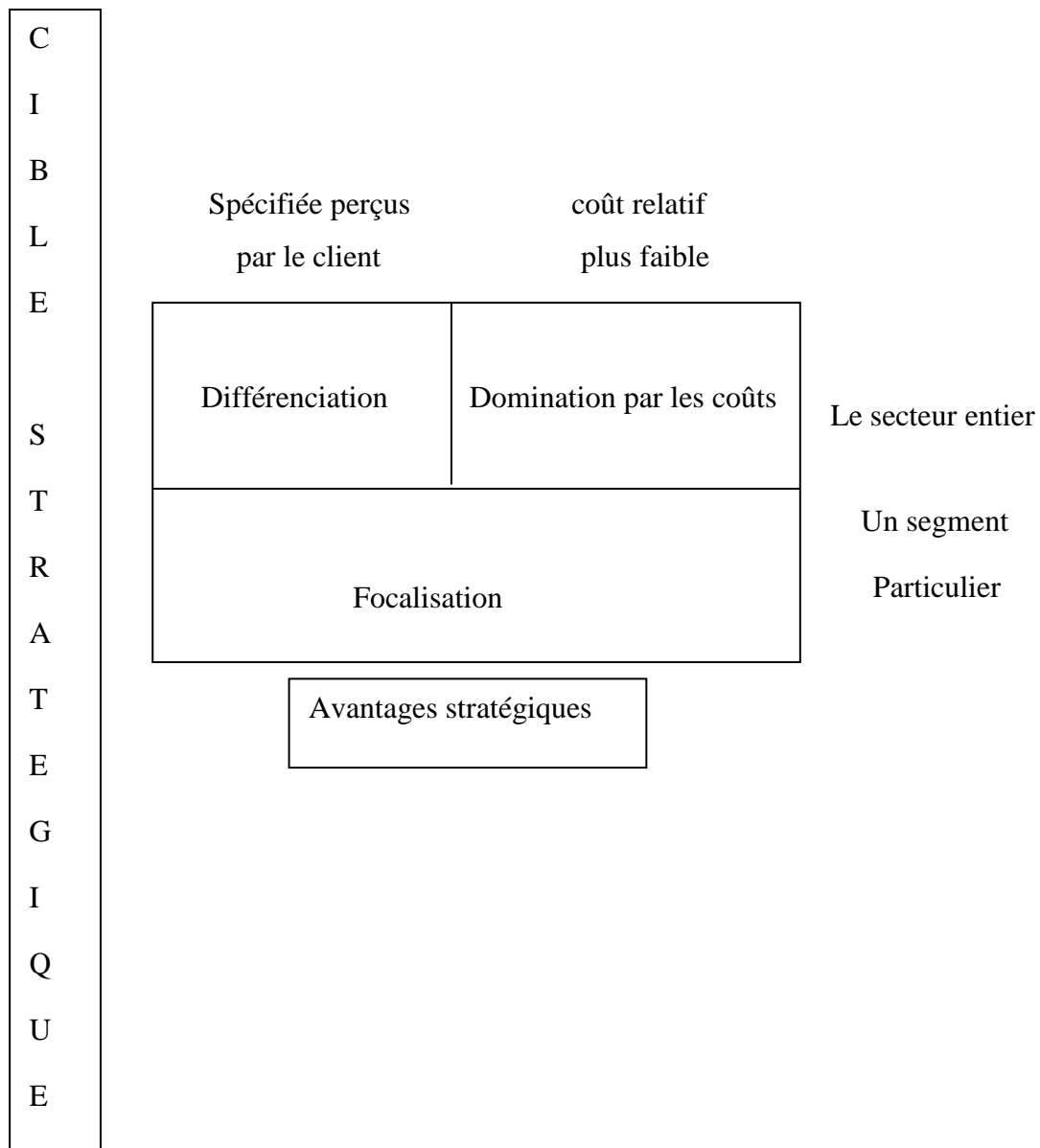
¹¹Michael PORTER, « L'avantage concurrentiel », InterEdition, 1986, p98.

Chapitre 2 : L'identification de l'avantage concurrentiel

- L'analyse stratégique recherchée qui peut être soit spécifiée perçus par le client, soit des coûts relatifs plus faibles ;
- La cible stratégique choisie comme par exemple l'ensemble du marché ou un segment particulier. Le croisement de ces deux dimensions a conduit PORTER (1986) à décrire trois stratégies de base, dites « génériques » c'est-à-dire applicables dans de multiples contextes ;
- La stratégie de domination par les coûts, elle considère que le prix est un facteur de valeur pour le client. son objectif consistera donc à réduire au maximum l'ensemble de ces coûts et éventuellement à diminuer sa marge afin de jouer sur les volumes. La mise en place d'une telle stratégie suppose notamment qu'elle dispose d'un service de contrôle de gestion efficace et qu'elle se trouve en mesure de produire et distribuer ses produits en grandes quantités ;
- La stratégie de focalisation également appelée « stratégie de niche», l'entreprise propose une offre spécifique adaptée un segment de marché. Toute la structure doit obligatoirement être orientée vers la cible choisie (attentes clairement définies, besoins identifiés...etc ; comme le montre la figure-dessous :

Chapitre 2 : L'identification de l'avantage concurrentiel

Figure N°02 : Les trois stratégies de base



Source : M. PORTER « avantage concurrentiel », InterEdition, 1986, p99

L'entreprise doit s'engager dans l'une des trois stratégies citées ci-dessus afin d'éviter de s'enliser dans la voie médiane.

L'enlissement dans la voie médiane, veut dire que l'entreprise n'a pas opté pour l'une des trois stratégies, ceci est un handicap pour cette dernière, dans n'importe quel segment par rapport à celle qui a opté pour l'une des trois. Maintenant, nous essayons de présenter brièvement chacune de ces trois stratégies en mettant l'accent sur leurs avantages ainsi que les limites associées à chacune d'entre-elles :

Chapitre 2 : L'identification de l'avantage concurrentiel

3.1 La stratégie de domination par les coûts

Cette stratégie consiste à dominer les autres concurrents, par les coûts, qui se traduisent par l'exploitation au mieux des économies d'échelle, d'effets d'expérience...etc. Ou par l'introduction d'une technologie exclusive ainsi que par d'autres facteurs. La réduction des coûts est le souci essentiel de toute entreprise qui cherche à s'imposer ou à maintenir sa part de marché sans oublier l'aspect qualité, service et autres domaines¹².

Elle consiste aussi à mener une politique de prix agressive afin d'écarter les concurrents les moins viables dans la branche. La logique de cette stratégie veut qu'une entreprise soit la seule à dominer et non une parmi plusieurs.

3.1.1 Les avantages

Cette capacité à produire à coûts faibles permet une bonne protection des cinq forces concurrentielles¹³.

- Contre les concurrents directs où l'entreprise est capable de mener une politique de prix agressive ;
- Contre la menace des nouveaux arrivants qui sont handicapées par l'importance des coûts exigés ;
- Contre les produits de substitution en jouant sur le prix de vente ;
- Contre l'action des clients et des fournisseurs, c'est-à-dire l'entreprise peut affronter les clients puissants, parce que ces derniers ne peuvent pas exercer une pression sur l'entreprise en question pour baisser ses prix en dessous de ceux des concurrents les plus efficaces. Un coût faible est une défense contre les fournisseurs puissants parce qu'il accroît la flexibilité et ceci procure aussi des marges élevées qui peuvent être réinvesties afin de renforcer sa supériorité.

3.1.2 Les risques

La mise en place de cette stratégie comporte de risques qui se résument dans¹⁴ :

- L'inflation par les coûts qui met l'entreprise dans un état critique, érodant la supériorité de l'entreprise ;
- Standardisation et banalisation des produits ;

¹²A.DESREMAUX « stratégie », Dalloz Edition, 1993, p94

¹³Idem, p94-95

¹⁴ F.BIDAULT « champ stratégique de l'entreprise », Economica, 19 89, p102

Chapitre 2 : L'identification de l'avantage concurrentiel

- Le changement technologique qui annule les gains d'expérience ;
- Rattrapage par les concurrents disposant de capacités d'investissement dans les installations plus modernes ;
- Rigidité organisationnelle peu propice à l'innovation et à diagnostic des changements de l'environnement.

3.2 La stratégie de différenciation

L'entreprise qui opte pour cette stratégie, dite de différenciation, bâtit son avantage compétitif sur des paramètres autres que le coût. Elle consiste à mettre en œuvre des moyens pour faire apparaître son produit comme unique aux yeux des clients. Cette stratégie agit sur la qualité du produit, sur son conditionnement, son esthétique, sur le système de distribution et sur l'approche marketing¹⁵

3.2.1 Les avantages

Une différenciation réussie permet de mettre l'entreprise à l'abri des agressions des concurrents et elle assure aussi à cette dernière une importante marge issue du caractère unique du produit et met l'entreprise en situation favorable aux cinq forces concurrentielles, et ce, se résume par :¹⁶

- Un obstacle à l'entrée pour les concurrents potentiels ;
- Une fidélisation de la clientèle ;
- Elle procure des marges plus élevées (du fait que le client accepte de payer plus cher pour pouvoir acquérir l'avantage unique proposé) ;
- Un moyen de défense contre les produits de substitution.

3.2.2 Les risques

On distingue trois sortes de risques associés à cette stratégie, parmi :¹⁷

- Ceux qui sont liés à l'écart de prix trop important, par rapport aux autres concurrents dont les coûts sont plus faibles, si cet écart s'avère exagérant, l'entreprise qui se différencie n'arrive pas à fidéliser un nombre important des clients et ainsi elle perd des parts de marché ;
- La différenciation perd son importance lorsque les clients adoptent une attitude plus sophistiquée suivant la mode ;

¹⁵ A.DESREMAUX « stratégie », Dalloz Edition, 1993, p96

¹⁶ A.DESREMAUX, op.cit., 1993, p105

¹⁷ F.BIDAULT. « champ stratégique de l'entreprise », Economica Edition, 1989, p107

Chapitre 2 : L'identification de l'avantage concurrentiel

- Ceux de l'imitation de la différenciation par les concurrents qui se produit quand un secteur accède à la maturité.

3.3 La stratégie de focalisation

Cette stratégie consiste à viser, sélectionner une cible particulière (le plus souvent étroite), un groupe de clients, un marché géographique, un segment de la gamme des produits et non pas l'ensemble des acheteurs potentiels d'un secteur. Elle repose sur les avantages apportés par la forme, configuration de la chaîne de valeur qui correspond à un ensemble restreint de clients, en se focalisant sur cette cible, l'entreprise estime qu'elle peut être plus efficace que ses concurrents dont l'action est généraliste, excentré et donc ambiguë¹⁸.

3.3.1 Les avantages

Après avoir défini la cible que l'entreprise envisage de servir, la stratégie de focalisation consiste à opter pour l'une des stratégies (domination, coût, différenciation) et procurer ainsi un avantage compétitif ou les deux à la fois sans les considérer comme étant stratégies principales. Bien évidemment la conquête de la cible doit reposer sur un avantage que ne peut offrir ses concurrents soit : par la supériorité ou par des coûts ou une technique différenciés. Les avantages de cette stratégie sont similaires à ceux apportés respectivement par la domination par les coûts et la différenciation sur une cible large.¹⁹

3.3.2 Les risques

Cette stratégie présente aussi des risques qui se résument comme suit²⁰ :

- Ceux liés aux frontières du segment qui peuvent être modifiées par les changements de l'environnement notamment l'évolution de la mode, des techniques ;
 - Ceux liés à la perte d'homogénéité du segment suite à l'émergence de sous-segments ;
- Ceux liés à l'imitation de la stratégie. Ceux qui sont similaires à ceux évoqués précédemment.

¹⁸ A.DESREMAUX « stratégie », Dalloz Edition, 1993, p98

¹⁹ F.BIDAULT « champ stratégique de l'entreprise », Economica, 1989, p107.

²⁰ Idem, p107-108

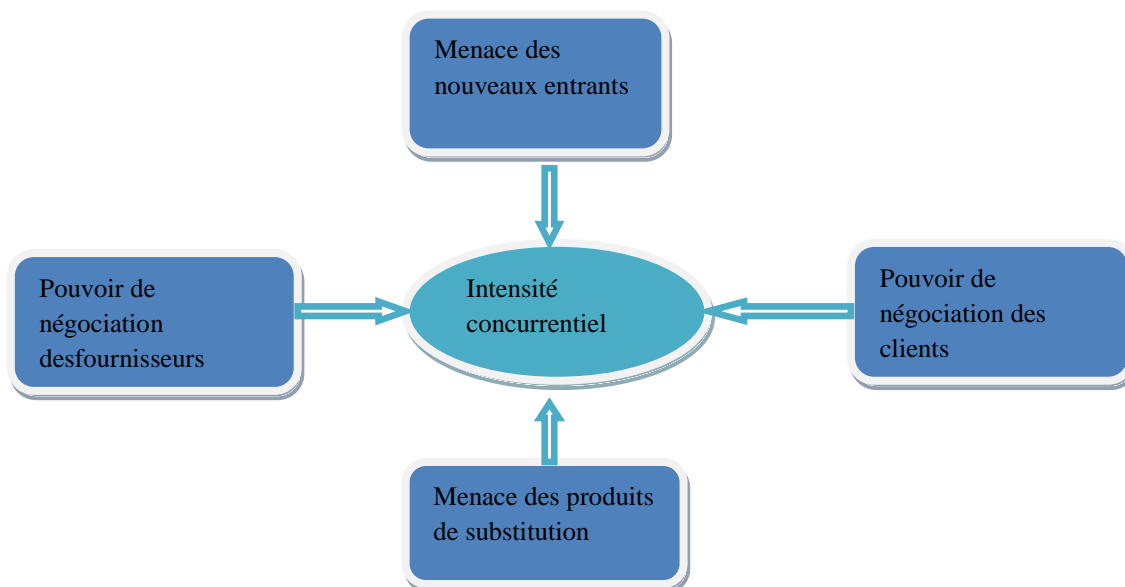
Chapitre 2 : L'identification de l'avantage concurrentiel

4. Les cinq forces concurrentielles de Porter

L'analyse du contexte concurrentiel puise sa source dans l'économie industrielle en donnant un intérêt particulier au concept de « Secteur ». En fait, son attrait détermine la rentabilité d'une entreprise vu qu'il influence nettement sur la stratégie poursuivie par l'entreprise²¹.

La finalité de toute « stratégie face à la concurrence est d'utiliser ou de modifier ces règles en faveur de la firme », ainsi selon PORTER, le jeu concurrentiel résulte de cinq forces qui commandent la concurrence. Enfin chacune d'elles (forces) correspond à une menace particulière pour l'entreprise en place²²

Figure N° 03 : Les forces concurrentielles de M. Porter(1986)



Source : www.mareuse.com/5-forces-de-porters/ consulté le 28/11/2021 à 10h :39

4.1 Le pouvoir de négociation des fournisseurs

Ce pouvoir a un impact important sur l'intensité concurrentielle vu qu'il détermine le coût des matières premières et des équipements ainsi que les rapports avec les banques. Cette menace s'accroît lorsque le pouvoir de négociation des fournisseurs est élevé, « ils leur permet d'imposer leurs tarifs et les conditions générales de vente »²³ qui ont une incidence

²¹M. PORTER, *Avantage concurrentiel*, InterEdition, 1986, p14

²² M. PORTER, *op.cit.*, p16

²³ KOTLER et DUBOIS, *Marketing Management*, Public-union 2000, p247.

Chapitre 2 : L'identification de l'avantage concurrentiel

directe sur le prix, la quantité et la qualité des produits vendus. En fait, ceux-ci disposent d'un atout plus important s'ils sont peu nombreux et organisés en créant des coûts de transfert (pénalités, perte de ristourne) et que les produits de substitution sont rares. Ainsi, il est plus prudent pour l'entreprise de diversifier ses approvisionnements et d'entretenir de bonnes relations avec ses fournisseurs.

4.2 Les pressions exercées par les clients

La satisfaction du client demeure un critère important à la réussite des entreprises, ainsi, suivie à terme, celle-ci est liée à la réalisation de bénéfices (le client doit accepter de payer un prix supérieur au coût de la production).

L'intensité du pouvoir des clients est élevée lorsque leur nombre baisse (décroit) et lorsque les produits sont peu différenciés, aussi dans le cas où le coût de substitution est faible et leurs possibilités de s'intégrer en amont sont grandes.

Ainsi, les clients peuvent conserver l'essentiel de la valeur créée en laissant aux entreprises qu'une marge modeste de bénéfice d'où la nécessité de construire un avantage concurrentiel centré sur le produit²⁴.

4.3 La rivalité entre les concurrents en place

L'entreprise doit toujours comparer ses produits, ses prix et ses modes de distribution avec ceux de ses concurrents afin d'avoir une première information sur la nature de la structure concurrentielle²⁵.

Identifier ses concurrents passe par des réponses aux interrogations suivantes :

- i- Qui sont-ils ?
- ii- Quelles sont leurs stratégies ?
- iii- Quels sont leurs objectifs ?
- iv- Quels sont leurs modes de réaction ?
- v- Quels sont leurs forces et faiblesses ?

²⁴TOUATI Yacine, ZERKHEFAOUI Lyes, « choix stratégiques et avantages concurrentiels, rapport de stage licence en management, UMMTO, 2003-2004, p12

²⁵COLLECTIF HEC, « Stratégor », édition DUNOD, 4^{ème} édition, 2004,

Chapitre 2 : L'identification de l'avantage concurrentiel

Cette rivalité est intense lorsque les concurrents sont nombreux et que le marché est en stagnation ou en déclin, aussi lorsque les coûts fixes sont importants avec des obstacles à la sortie élevés (actifs spéciales, coûts fixes de sortie...).

Enfin, cette situation (rivalité intense) engendre des baisses de prix qui influence les enjeux stratégiques en orientant l'entreprise à se fixer ou se lancer dans un secteur donné.

4.4 La menace des nouveaux entrants

Cette menace pourrait parvenir d'entreprises qui peuvent pénétrer le marché en se présentant au sein du secteur avec une offre compétitive (par innovation ou diversification), cette menace dépend de deux facteurs qui sont²⁶ :

4.4.1 Les obstacles à l'entrée

- Les économies d'échelle ;
- Les effets d'expérience ;
- La différenciation ;
- Les besoins des capitaux ;
- La technologie ;
- Les coûts de transferts ;
- L'accès aux circuits de distribution ;
- Les avantages spécifiques ;
- Les pouvoirs publics.

4.4.2 La crainte de la riposte des entreprises du secteur

Ce facteur est lié à l'activité envisagée par l'entreprise, si celle-ci possède un métier requis auparavant ainsi qu'un potentiel de croissance et de rentabilité, tout en prenant en compte des ressources des entreprises qui peuvent s'engager dans une guerre concurrentielle.²⁷

4.5 La menace des produits de substitution

Cette menace est liée principalement à l'évolution des prix et de la technologie, la substitution consiste à remplacer un produit ou un service existant par un autre du même usage ou avec une fonction plus large donnant aux clients une satisfaction et un meilleur

²⁶KALIKA- ORSENI- ELPHER, Management, stratégie et organisation, Ed Vuibert 1998, p68.

²⁷TOUATI Yacine, ZERKHEFAOUI Lyes, « choix stratégiques et avantages concurrentiels, rapport de stage licence en management, UMMTO, 2003-2004, p13

Chapitre 2 : L'identification de l'avantage concurrentiel

rapport qualité/prix. D'où la nécessité de contrôler l'évolution des prix et les nouvelles technologies (système multimédia, la génie-génétique, les nouveaux matériaux).

Un avantage concurrentiel résulte de la mise en œuvre d'une stratégie d'entreprise et pour le déterminer, cette dernière, doit analyser l'ensemble de son système et des interactions qui s'y produisent. Avoir un avantage concurrentiel, ne signifie pas faire aussi bien que ses concurrents mais de faire mieux qu'eux c'est le « petit plus » qui permet de s'en distinguer et de les surpasser ; une entreprise a tout intérêt à identifier son avantage concurrentiel et à les maintenir afin de conserver sa position sur un marché.

Chapitre 2 : L'identification de l'avantage concurrentiel

Section 3 : L'implication de l'avantage concurrentiel sur la création de la 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. Aujourd'hui, avoir un avantage concurrentiel ne suffit plus aux entreprises, il faut savoir le garder, le soutenir, et le développer.

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

1 L'avantage concurrentiel durable²⁸

Si l'entreprise est une collection de produits-marchés, alors l'analyse stratégique et l'avantage concurrentiel sont focalisés autour de la position de l'entreprise dans ces couples produits-marchés.²⁹

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

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

PETRAF (1993) élucide quatre conditions de marché nécessaire à l'établissement d'un avantage concurrentiel durable. Premièrement, les entreprises concurrentes ne disposent pas de la même dotation en facteurs pour assurer leur activité (hétérogénéité) et donc sont

²⁸ZERRAR.Lilla, ZOULIM. Tahar « ressources, compétences et avantage concurrentiel dans le secteur bancaire », mémoire master en monnaie, finance, banque, UMMTO, 2014-2015, page 42.

²⁹Henry MINTZBERG, « Grandeure et décadence de la planification stratégique », Dunod, 1994, p27

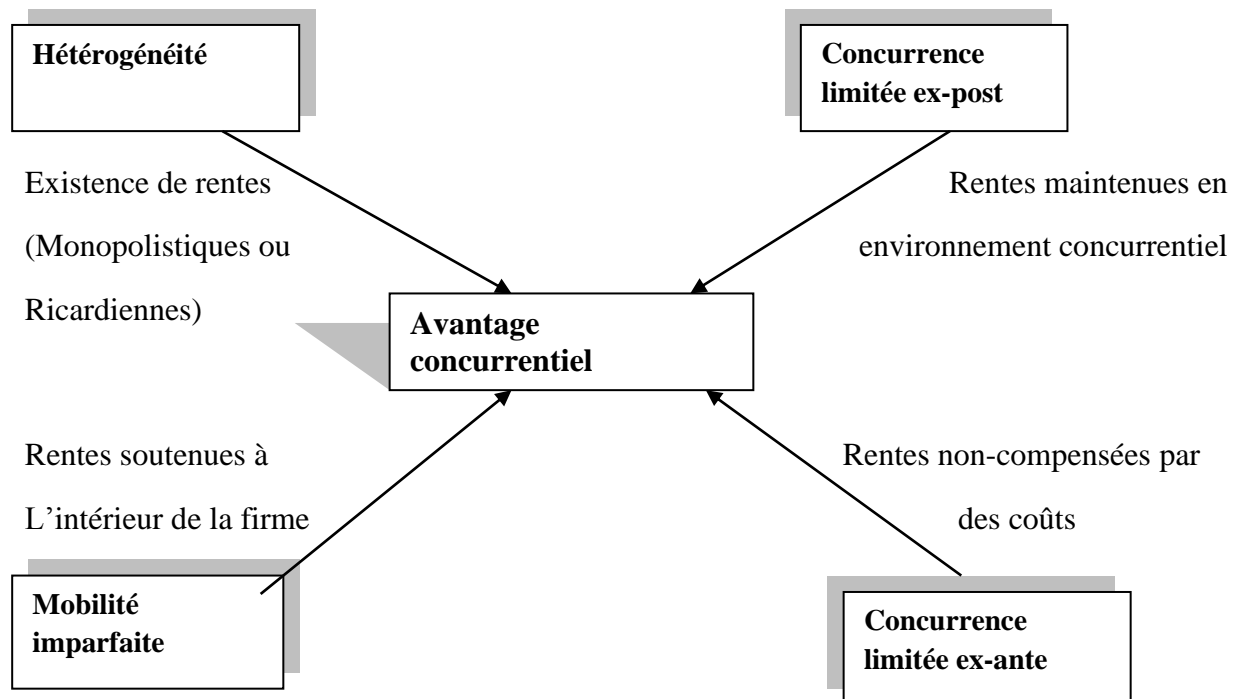
Chapitre 2 : L'identification de l'avantage concurrentiel

capables soit de valoriser des facteurs de production supérieurs (rentes ricardiennes) ou une position de marché avantageuse (monopole local, différenciation : rentes monopolistiques).

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

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

Figure N° 04 : les fondations de l'avantage concurrentiel.



Source :PETERAF (1993, p186)

2 L'avantage concurrentiel soutenable³⁰

L'avantage concurrentiel soutenable c'est d'être capable de résister aux tentatives d'imitation des concurrents, l'avantage soutenable n'est pas nécessairement durable. Dans un

³⁰ZERRAR. Lila, ZOULIM. Tahar « ressources, compétences et avantage concurrentiel dans le secteur bancaire », mémoire master en monnaie, finance, banque, promotion 2014-2015, page 43, 44,45.

Chapitre 2 : L'identification de l'avantage concurrentiel

mode marqué par le changement, l'avantage durable n'est pas commode à préconiser ; ainsi une révolution technologique peut détruire l'avantage concurrentiel d'une entreprise sans que celle-ci ait fait l'objet d'une tentative d'imitation.

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

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

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

- **Valeur** : une ressource ou compétence doit être en relation avec le secteur d'activité de l'entreprise afin d'être pertinente et exploitée. La ressource ou la compétence doit avoir de la valeur pour l'entreprise, parce qu'elle permet de tirer parti d'opportunités de marché ou de neutraliser une menace de l'environnement (BARNE, 1991), parce qu'elle permet un accès à un grand nombre de marchés et représente une contribution significative à la valeur du produit final pour le client (HAMEL, 1994), ou bien parce que cette ressource est supérieure à celle des concurrents, et permet donc l'exploitation potentielle d'une rente (COLLIS & MONTGOMERY, 1995). Enfin un avantage

Chapitre 2 : L'identification de l'avantage concurrentiel

concurrentiel peut résulter de la présence simultanée de deux ressources ou compétences.

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

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

- **Longévité** : pour constituer un avantage durable, la ressource ou compétence doit être exploitable sur le long terme. En d'autres termes la ressource peut-elle maintenir l'avantage concurrentiel de l'entreprise dans la durée (COLLIS&MONTGOMERY, 1995). Selon GRANT (1991), les compétences sont potentiellement plus durables que les ressources : lors de l'obsolescence d'une ressource, cette dernière peut être substituée par une ressource nouvelle, ce qui permet de prolonger la durée de la compétence à laquelle elle participe.

La longévité de la ressource dépend de facteurs tels que la durée du cycle d'innovation technologique, la fréquence de nouveaux entrants dans l'activité, etc. Certaines ressources et compétences peuvent avoir une durée de vie illimitée, et s'enrichir au fur et à mesure de leur utilisation ;

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

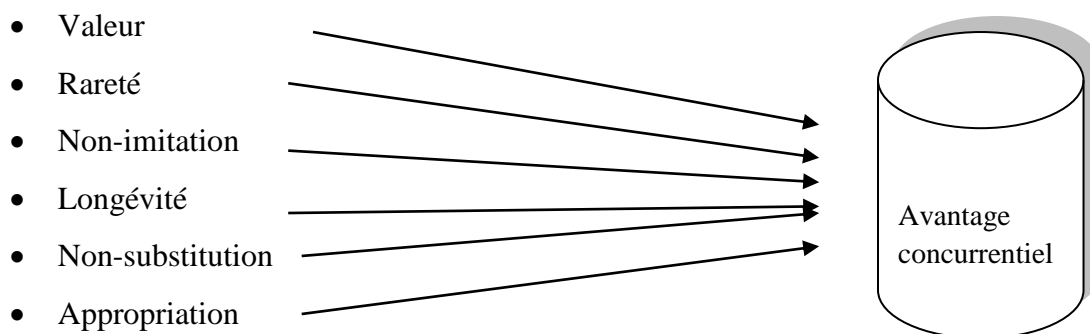
Chapitre 2 : L'identification de l'avantage concurrentiel

ressources stratégiquement équivalentes, elles-mêmes facilement accessibles ou imitable) pour conserver sa valeur, la ressource ne doit pas avoir de substituts aisément accessibles (BARNEY, 1991 ; COLLIS & MONTGOMERY, 1995) ;

- **Appropriation** : les bénéfices dégagés par la ressource ou compétence doivent revenir à l'entreprise. selon BARNEY (1995) afin d'établir un avantage concurrentiel, l'entreprise doit organiser ses processus et sa structure afin de réaliser la valeur potentielle de ses ressources et compétences cardinales. GRANT (1991) et COLLIS & MONTGOMERY (1995) insistent également sur les droits de propriété et la nécessité de s'approprier le surplus résultant de l'exploitation d'une ressource ou compétence cardinale.

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

Figure 05 : les conditions requises pour la construction de l'avantage concurrentiel.



Source : TYWONIAK, (1998)

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

L'avantage concurrentiel est nécessaire pour se situer en bonne position sur le marché, mais cet avantage n'est jamais définitif, il est seulement temporaire nous pouvons citer à titre d'exemple, Microsoft, bien qu'ayant un avantage concurrentiel apparaissant comme durable voire définitif, est actuellement fragilisé par la montée en puissance de Google.

Chapitre 2 : L'identification de l'avantage concurrentiel

L'avantage disparaît ainsi généralement lorsque :

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

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

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

3. Les stratégies de préservation de l'avantage concurrentiel

Pour ne pas perdre sa place dans la compétition économique, l'entreprise doit prendre en compte deux éléments fondamentaux : les coûts de production et la qualité des produits.³¹

3.1 Maîtriser les coûts de production

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

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

3.2 Améliorer la qualité

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

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

³¹<https://www.google.com/search?avantage+concurrentiel+mémoire-google-sØgning.com> consulté le 25 novembre 2021 à 11.39h

Chapitre 2 : L'identification de l'avantage concurrentiel

3.2.1 Favoriser l'innovation

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

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

- **Différentes innovations**

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

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

- **Les outils de l'innovation**

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

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

4.L'articulation de la chaine de valeur et avantage concurrentiel

La construction d'un avantage concurrentiel en se basant sur la structure de la chaine de valeur doit prendre comme appui une triple démarche :³²

- L'optimisation des activités de l'entreprise ;
- La coordination inter-activités ;
- La coordination externe ;

En d'autres termes, la performance globale de la chaîne de valeur peut être atteinte à la fois par un renforcement de chaque activité et par un renforcement des liaisons entre activités. En fait, si les activités créatrices de valeur sont les composantes de l'avantage concurrentiel,

³²SRTATEGOR, « politique générale de l'entreprise », 1^{ère} édition DONUD, 1992, p167

Chapitre 2 : L'identification de l'avantage concurrentiel

elles ne sont pas pour autant indépendantes les unes des autres. Or il provient souvent autant des liaisons entre les activités elle mêmes.

4.1 Optimisation des activités de l'entreprise

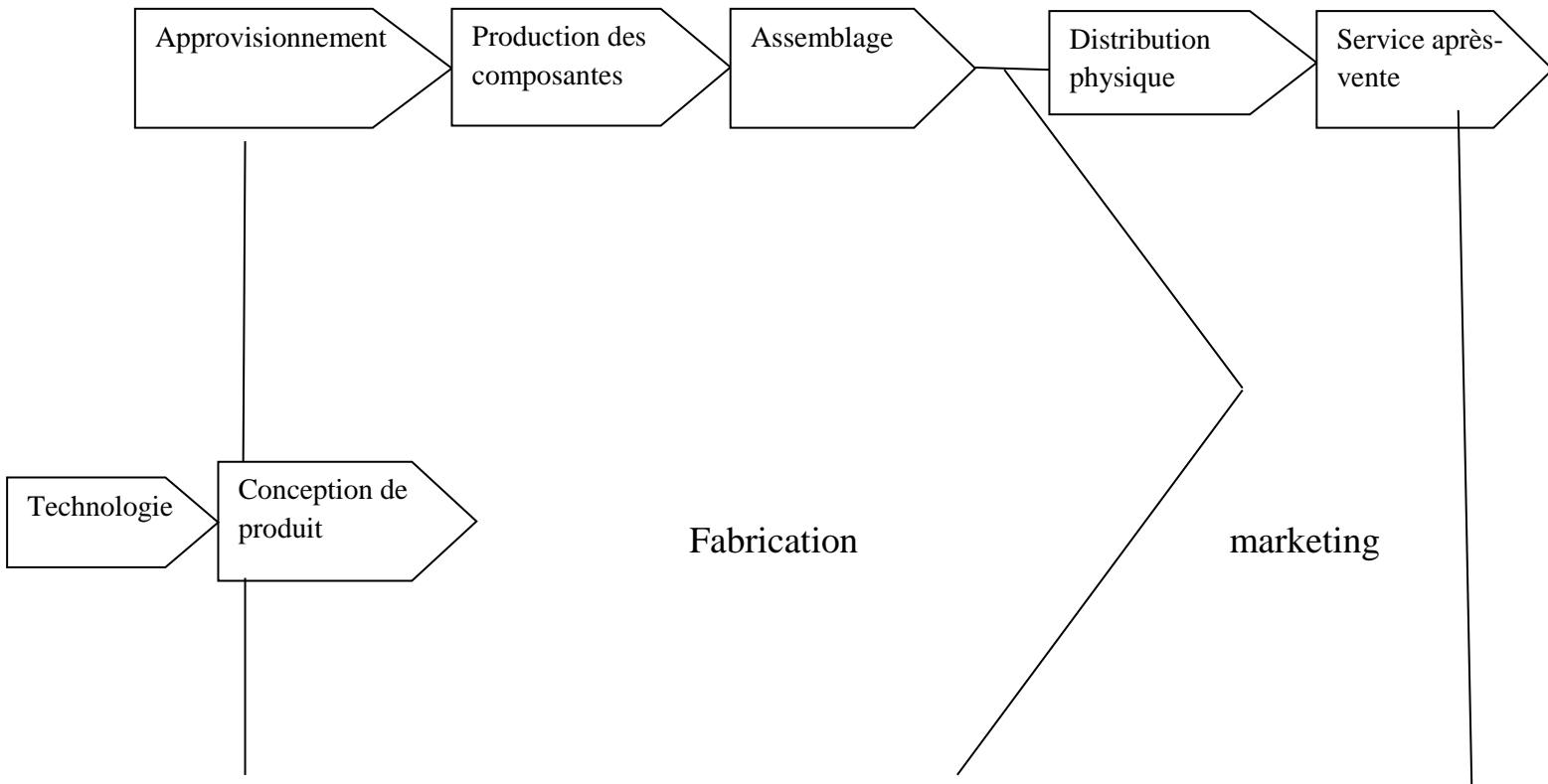
L'analyse et l'identification des ressources des avantages concurrentiels de chaque activité de la chaîne de valeur permettent, en effet, à l'entreprise la recherche de la compétitivité optimale. Où, chaque activité doit être analysée dans sa propre logique stratégique du fait des divers univers concurrentiels correspondant à chacune d'entre elles. C'est la mission impossible. Or une entreprise ne peut pas avoir un avantage concurrentiel sur chacune des activités de la chaîne de valeur avec des ressources limitées. A cet effet, le raisonnement stratégique consiste à rechercher pour une entreprise un avantage concurrentiel décisif sur une ou plusieurs activités élémentaires de manière à composer des avantages concurrentiels sur d'autres. Par ailleurs, il faut aussi identifier les sources de danger de perte de compétitivité suite à la différence du poids entre activités et aussi la différence de valeur portée aux consommateurs³³.

Dans un contexte concurrentiel, l'analyse de la chaîne de valeur permet de filtrer la stratégie en prenant comme base ses composantes principales les avantages concurrentiels coûts et de différenciation. Autrement dit, l'entreprise doit optimiser ses liaisons de manière à élaborer sa stratégie concurrentielle, comme dans figure ci-dessous

³³STATEGOR, op.cit, p168,169

Chapitre 2 : L'identification de l'avantage concurrentiel

Figure N° 06 : Optimisation des activités de l'entreprise



Source : SRTATEGOR, « politique générale de l'entreprise », 1^{ère} édition DONUD, 1992, p168

4.2 Coordination inter activités

L'avantage concurrentiel peut provenir également d'une meilleure coordination au sein de la chaîne de valeur. Or il ne suffit pas de bénéficier de l'effet de chaînage favorable entre les activités et il faut encore savoir les exploiter en coordonnant le fonctionnement des activités³⁴.

Il s'agit de concilier des activités afin d'offrir aux clients une valeur supérieure à celle des concurrents³⁵. Notons qu'une meilleure coordination entre les activités permet souvent de réduire le coût ou d'accroître la différenciation.

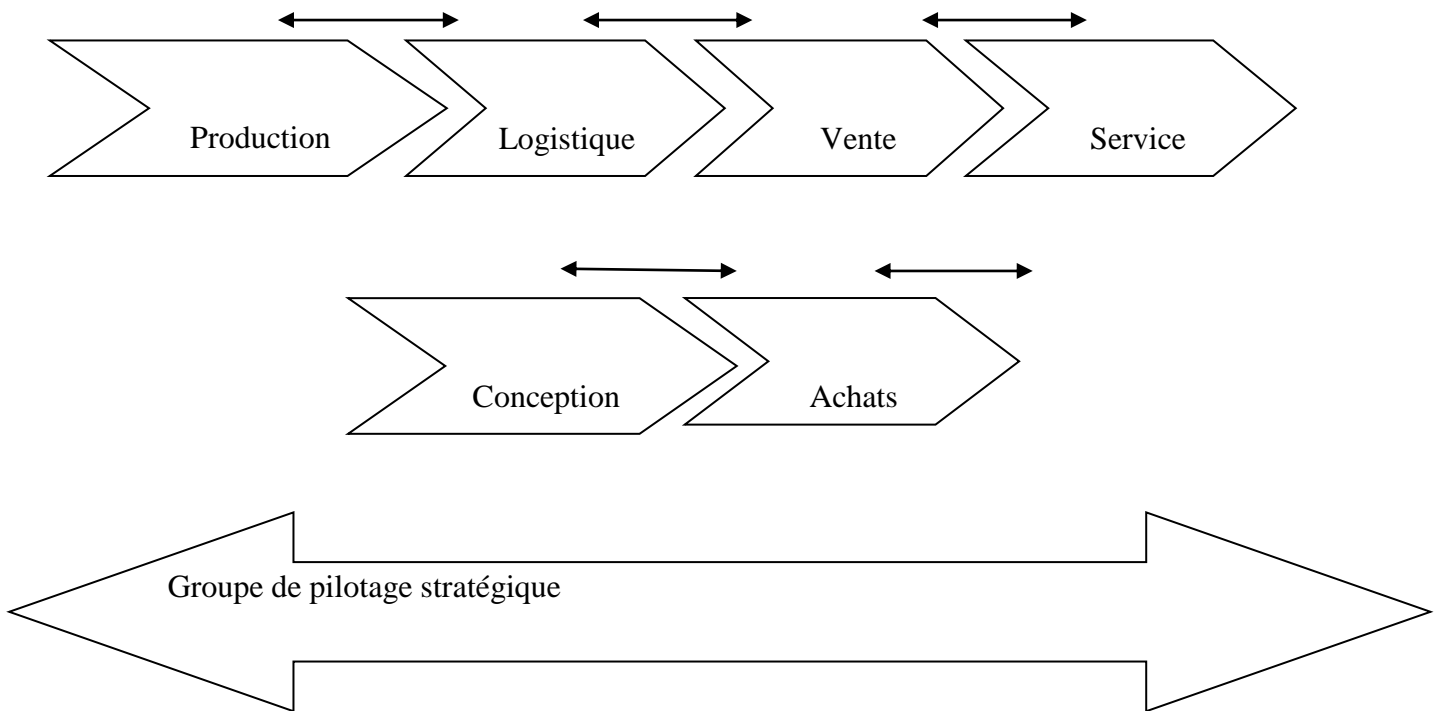
Par ailleurs, il faut souligner que cet avantage concurrentiel qui est fondé sur les liaisons inter activités sollicite la remise en cause de l'organisation et du système de gestion. Alors de la notion de reengineering, qui veut dire brièvement la remise à plat des anciennes organisations en se restructurant autour des processus qui composent contrats inter unités.

³⁴SRTATEGOR, op.cit, p170

³⁵ M.PORTER « L'avantage concurrentiel », 1^{ère} Edition, 1992, p153

Chapitre 2 : L'identification de l'avantage concurrentiel

Figure N°07: La coordination amont-aval



Source :STRATEGOR, « politique générale de l'entreprise »,op.cit, p170

4.3 Coordination externe

L'effet de chaînage en tant que source concurrentielle ne se limite pas à l'intérieur de l'entreprise car cette dernière est considérée comme un membre d'un système de chaîne de valeur plus large encore. L'analyse concurrentielle peut aussi se produire dans les relations en amont et en aval avec les fournisseurs et les clients ce qu'on appelle le système de valeur.

Après avoir présenté la démarche au laquelle l'entreprise fait appel dans la construction d'un avantage concurrentiel basé évidemment sur l'architecture de la chaîne de valeur, il y a lieu de signaler l'étendue du champ d'action de l'avantage compétitif. Or la présence de l'entreprise sur plusieurs segments peut, en effet, provoquer une amélioration en termes de coûts à travers la répartition d'activités communes aux différents segments. Ce qui mène l'entreprise à bénéficier des économies d'échelle et d'effets d'apprentissage.

Contrairement à cette idée, la présence de l'entreprise dans un champ d'activités étroit (spécialisation) lui procure d'autres avantages qui peuvent compenser ses faiblesses vis-à-vis de ses concurrents plus généralistes ce qui permet en outre une meilleure adaptation du produit aux attentes du client. Autrement dit, la concentration sur un segment bien défini

Chapitre 2 : L'identification de l'avantage concurrentiel

incite l'entreprise à tailler sur mesure sa chaîne de valeur aux besoins spécifiques de l'utilisateur³⁶.

En tout état de cause, la prise en compte de la présence de l'entreprise dans d'autres industries est souhaitée afin de compléter l'analyse car il s'avère que cette présence peut avoir des influences sur l'architecture de sa chaîne de valeur. On insinue alors de la diversification verticale et horizontale qui peut être à l'origine d'un avantage concurrentiel

L'entreprise doit renforcer et développer ses avantages concurrentiels pour les préserver aussi longtemps que possible, elle doit les rendre difficiles à imiter, les maintenir à un niveau très élevé et les concevoir d'une telle façon à ce qu'ils s'adaptent en temps réel à plusieurs situations.

³⁶ F.BIDUALT « Champ stratégique de l'entreprise », Economica. Ed 89, p158.

Chapitre 2 : L'identification de l'avantage concurrentiel

Conclusion

La concurrence est au centre de la réussite ou l'échec des entreprises, elle évalue les activités d'une entreprise qui parcourent à ses résultats, telles que les innovations, l'organisation qui cimenter efficacement sa place au marché. Face à une rivalité, la stratégie consiste donc à chercher une position favorable dans un secteur par l'obtention d'une place rentable et durable au milieu des forces qui définissent le cadre concurrentiel du secteur.

L'avantage concurrentiel procède de nombreuses activités qu'une entreprise peut pratiquer, c'est pour ça qu'il est impossible de comprendre l'avantage concurrentiel si l'on considère une entreprise globalement, puisque chaque activité peut contribuer à la position relative de l'entreprise en terme des coûts et crée une base de différenciation³⁷.

C'est pour atteindre un tel élément stratégique que les entreprises doivent étudier leurs capacités et leur environnement afin d'isoler les points clés qui vont leur permettre de déterminer leurs propres avantages concurrentiels sur leur marché, et ainsi doper leur compétitivité adéquate.

Selon Michael PORTER, l'élaboration de la stratégie d'une entreprise doit reposer sur un avantage concurrentiel déjà obtenu ou potentiel, distinct et à moindre coût tout en ayant la capacité de continuer à le soutenir et à le préserver, ce qui permettra à l'entreprise de surpasser la concurrence durablement.³⁸

³⁷ Michael Porter, l'avantage concurrentiel, InterÉdition, 1986, p49

³⁸Idem

Chapitre 3

*L'identification de l'avantage
concurrentiel d'Electro-industries à
travers l'analyse de sa chaine de valeur*

Chapitre 3 : L'identification de l'avantage concurrentiel d'Electro-Industries à travers l'analyse de sa chaine de valeur

Introduction

Pour mettre en pratique notre thème, nous nous sommes penchés sur le cas d'une entreprise publique prestigieuse, en l'occurrence **ELECTRO-INDUSTRIES**, route nationale N°12 BP 17 Azazga, wilaya de Tizi-Ouzou Algérie 15300.

Suite à l'apparition soudaine de plusieurs concurrents sur le marché algérien, « E.I » s'est trouvé contraint de se battre pour garder ses parts de marché, longtemps monopolisées, jadis. L'entreprise a fait recours à l'analyse de sa chaine de valeur pour détecter ses gisements de valeur et ses réels avantages face à la concurrence.

Dans ce présent chapitre, nous essayons d'analyser les informations recueillies lors de notre stage au sein de cette entreprise ; pour comprendre l'histoire de l'entreprise et l'organisation de son système de valeur et nous essayons aussi de dégager les forces et les faiblesses de chacune de ses activités créatrices de valeur, pour enfin dégager ses réels avantages concurrentiels.

Chapitre 3 : L'identification de l'avantage concurrentiel d'Electro-Industries à travers l'analyse de sa chaine de valeur

Section 1 : Présentation de l'entreprise « Electro-Industries »

Nous présentons dans cette section, l'historique et le domaine d'activité de l'entreprise « Electro-Industries » ainsi que ses objectifs et sa capacité de production.

1. Historique et l'évolution de l'entreprise « Electro-Industries »

La société nationale des électroniques (S.O.N.E.L.E.C) était l'une des plus importantes entreprises de la république algérienne démocratique et populaire, elle fut créée en 1969 conformément au décret 83/25. Elle a possédé plusieurs unités de production réparties à travers le territoire national. Elle a existé jusqu'à 1983. Après une réorganisation des secteurs industriels, S.O.N.E.L.E.C s'est vue restructurée en plusieurs entreprises autonomes composées d'unités commerciales et de production. L'Entreprise Nationale des Electro-industries (L'E.N.E.L) est parmi ces entreprises qui occupent une place importante dans l'économie nationale.

Cette dernière fut créée le 01/01/1983 par le décret 82/18, l'unité principale est Matériels Electro-Industrie(M.E.I) qui se situe à AZAZGA.

Le démarrage officiel de ce complexe a eu lieu le 10/01/1985. Cependant, la mise en exploitation effective datait de décembre 1984 pour les transformateurs (UTR) et de janvier 1986 pour les Moteurs et groupes électrogènes (U.M.A.G.E)¹

En 1999, L'E.N.E.L a connu une autre restructuration, ou son unité principale M.E.I a changé de statut pour devenir une entreprise autonome appelée (Electro-Industrie) qui est répartie en trois unités autonomes à savoir :

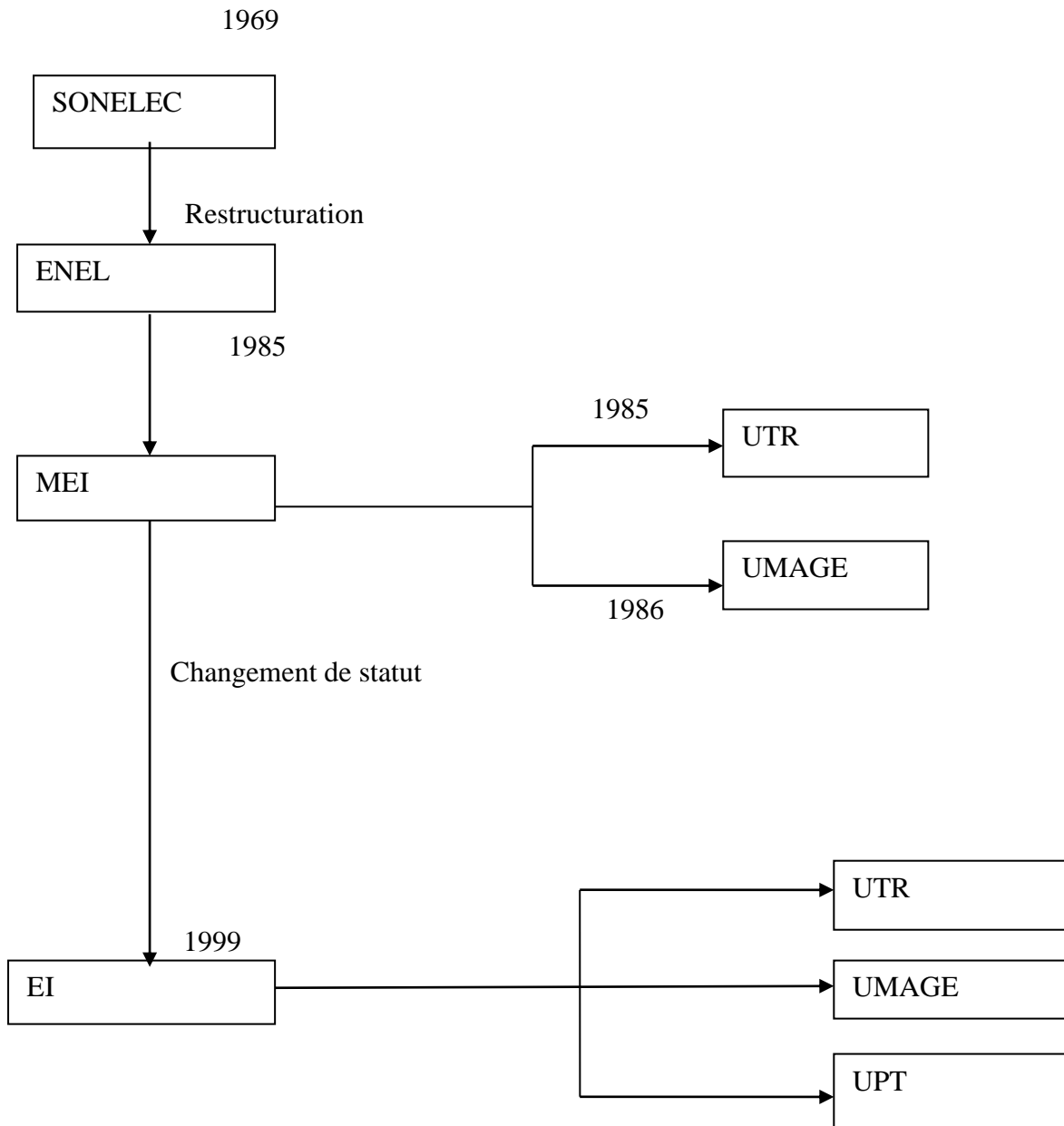
- Unité transformateur (U.T.R).
- Unité moteurs et groupes électrogènes (U.M.A.G.E).
- Unité prestation technique (U.P.T).

Comme il est résumé dans le schéma suivant :

¹Document interne de « Electro-Industries », décembre 2021

Chapitre 3 : L'identification de l'avantage concurrentiel d'Electro-Industries à travers l'analyse de sa chaîne de valeur

Schéma N°03 : Évolution et restructuration de l'E.N.E.L



Source : document interne de l'Electro-Industries, décembre 2021.

« E.I » est une entreprise publique économique avec un statut juridique de « Société par Action » dont le capital social est détenu à 100% par la société de gestion de la participation de l'Etat CABELEQ.²

² Idem

Chapitre 3 : L'identification de l'avantage concurrentiel d'Electro-Industries à travers l'analyse de sa chaine de valeur

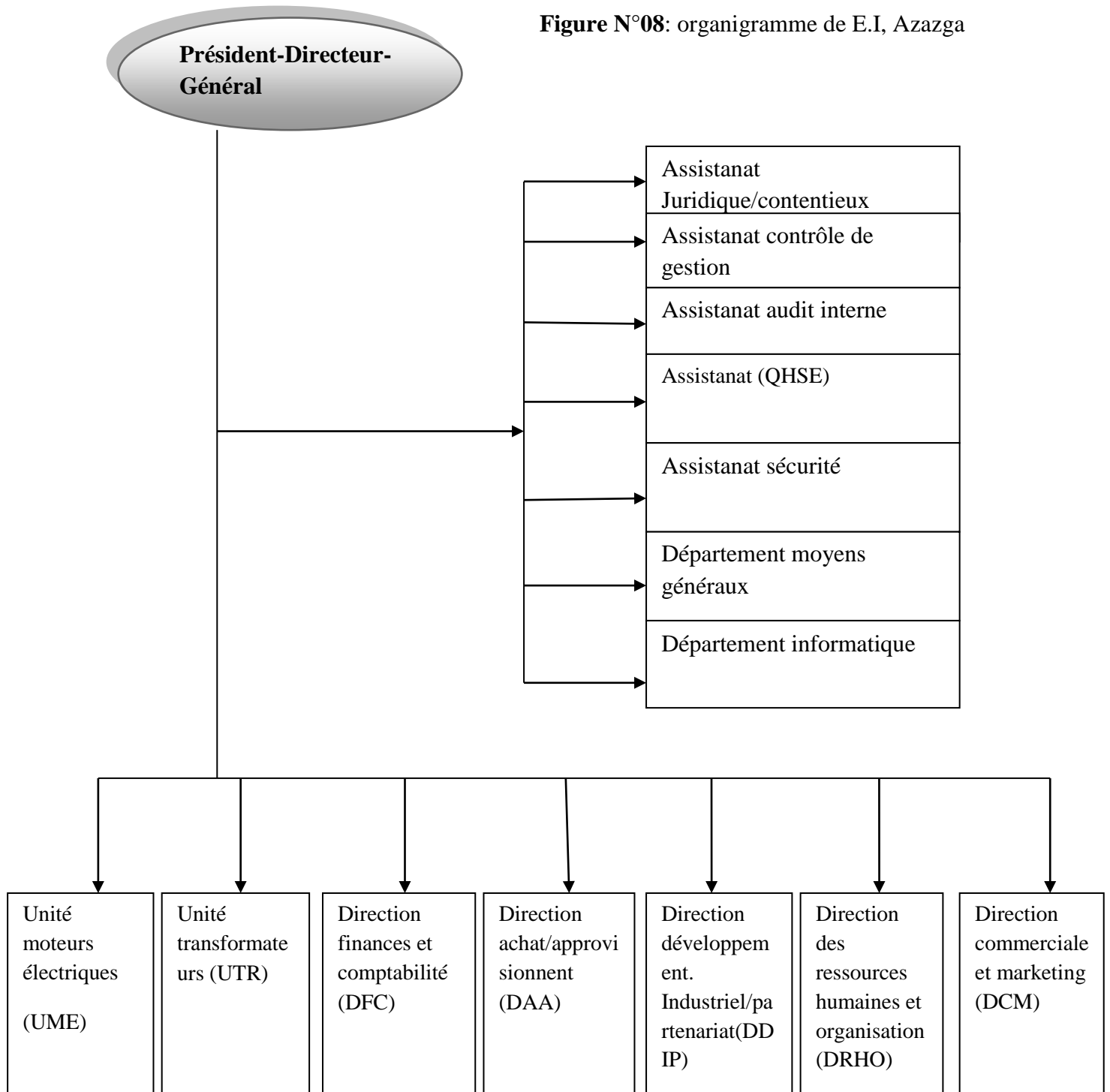
« E.I » est située à 23 km de Tizi-Ouzou et à 7 km d'AZAZGA ; au nord, elle est limitée par la route Nationale N°12 et par les terres agricoles, OUED SEBBAOU au sud, par AZAZGA à l'est, et par MEKLA à l'ouest.

1.1 Organigramme de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES

L'entreprise« E.I »comporte une direction générale subdivisée en sept sous-directions assistées par sept assistanats comme le montre l'organigramme suivant :

Chapitre 3 : L'identification de l'avantage concurrentiel d'Electro-Industries à travers l'analyse de sa chaine de valeur

Figure N°08: organigramme de E.I, Azazga



Source : documents internes d'E.I, décembre 2021

Chapitre 3 : L'identification de l'avantage concurrentiel d'Electro-Industries à travers l'analyse de sa chaine de valeur

1.2 Les objectifs d'Electro-Industries

L'objectif de « E.I » est de satisfaire le maximum de demande à travers le territoire national et continental, d'assurer une prestation technique de qualité et la fabrication, la commercialisation des matériels électriques.

La capacité de production annuelle de ses unités est comme suit :³

- **Les transformateurs** : 4000 à 5000 transformateurs/an
 - Puissance des transformateurs 25 à 2000 KVA ;
 - Tension usuelle en MT 5.5-10 et 30 KV ;
 - Tension usuelle en BT 400V ;
- **Les moteurs** : dont deux types, qui sont :
 - 45 500 moteurs/an de 0.25 à 15KW ;
 - 4500 moteurs/an de 1805 à 400KW ;

La capacité de production de transformateurs couvre 70% de marché Algérien. Les ventes de moteurs représentent environ 30% de sa capacité de production.

« E.I » est le leader national dans le domaine de l'industrie électronique⁴, son activité remonte à 1985 dans la fabrication des transformateurs de distribution, moteur électrique, alternateur, en plus de montage de groupes électrogènes.

Les produits fabriqués par l'entreprise sont conformes aux recommandations Comité Européen d'Industrie (C.E.I) et aux normes Allemandes D.I.N/V.D.E (Institut Allemand des Normes/Groupe Allemand d'Electricité).

Depuis sa création, « E.I » s'est investie dans une politique de développement de son portefeuille de produits tant sur le plan de la gamme que sur le plan technique. Cette politique constitue le fondement de ses missions. Celles-ci peuvent être résumées dans les points suivants :

- Augmentation de la capacité de production ;
- Extension de la gamme des produits : moteurs et transformateurs ;
- Mise à jour technologique des produits ;
- Rationalisation des coûts de production ;

³ Informations collectées au niveau du service lancement, ordonnancement, décembre 2021.

⁴Idem

Chapitre 3 : L'identification de l'avantage concurrentiel d'Electro-Industries à travers l'analyse de sa chaine de valeur

- Amélioration permanente des matériaux utilisés ;
- Participation active au développement technologique régional et national ;
- Protection de l'environnement ;
- Satisfaction et recherche de solutions optimales pour les besoins de la clientèle.

1.3 Les valeurs et les principes d'E.I

« E.I » est spécialisée dans la conception, le développement, la production et la commercialisation des moteurs électriques, des transformateurs et des groupes électrogènes. Ainsi, la fourniture de produits de « qualité » en toute « sécurité » et en préservant « l'environnement » constitue une valeur fondamentale de l'entreprise.⁵

Dans ce cadre, elle s'engage aussi à :

- Satisfaire les exigences légales et réglementaires ainsi que les exigences auxquelles elle a souscrit, y compris celles de ses clients et ses partenaires en matière de Qualité, d'Hygiène, de Santé, Sécurité et Environnement ;
- Améliorer en permanence l'efficacité de ses systèmes de management de Qualité ; d'Hygiène, de Santé, Sécurité et Environnement et performances ;
- Prévenir la pollution ;
- Prévenir les préjudices personnels et atteinte à la santé des salariés ;
- Valoriser les ressources humaines ;
- Accroître la confiance de ses clients et Garantir la Conformité de ses produits ;
- Améliorer les conditions de travail.

A travers cette section nous avons vu que « E.I » est une prestigieuse entreprise enracinée dans l'histoire, son origine remonte jusqu'au lendemain de l'indépendance du pays, elle a subi beaucoup de changement durant sa vie, elle vise grand mais plusieurs de ses missions et objectifs n'ont pas été atteints, tout de même cela ne l'empêche pas à toujours subsister face au changement et les turbulences de son environnement.

⁵Responsable de contrôle de gestion, décembre 2021.

Chapitre 3 : L'identification de l'avantage concurrentiel d'Electro-Industries à travers l'analyse de sa chaîne de valeur

Section 02 : Présentation du système de valeur d'Electro-industries

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

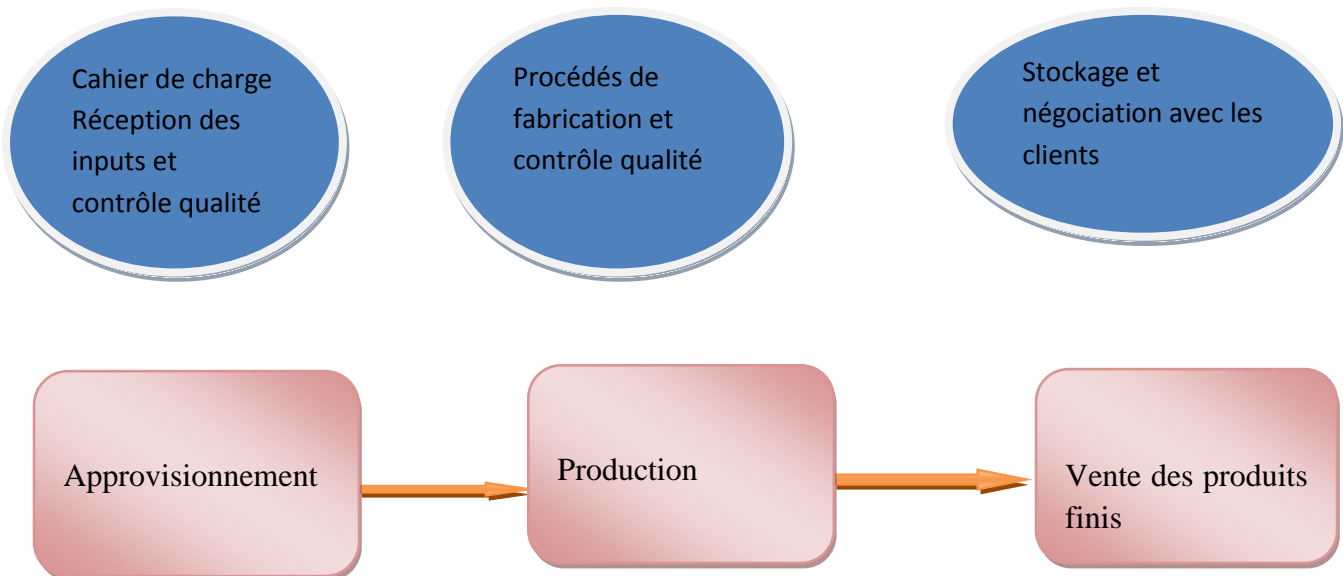
Dans cette présente section nous présentons le système de valeur de l'entreprise ainsi que sa chaîne de valeur interne et sa position concurrentielle.

1. La chaîne de valeur de l'entreprise Electro-Industries

Chaque entreprise a sa propre chaîne de valeur, elle varie selon le secteur d'activité de l'entreprise (commerciale, industrielle, ou de prestation de services),

Nous schématisons ci-dessous la chaîne de valeur de l'entreprise « E.I »

Figure N°09 : La chaîne de valeur d'ELECTRO-INDUSTRIES.



Source : établi par nous-mêmes, avec l'aide de Mm SADOUN Hayat, responsable du contrôle de gestion au sein d' « E.I », décembre 2021.

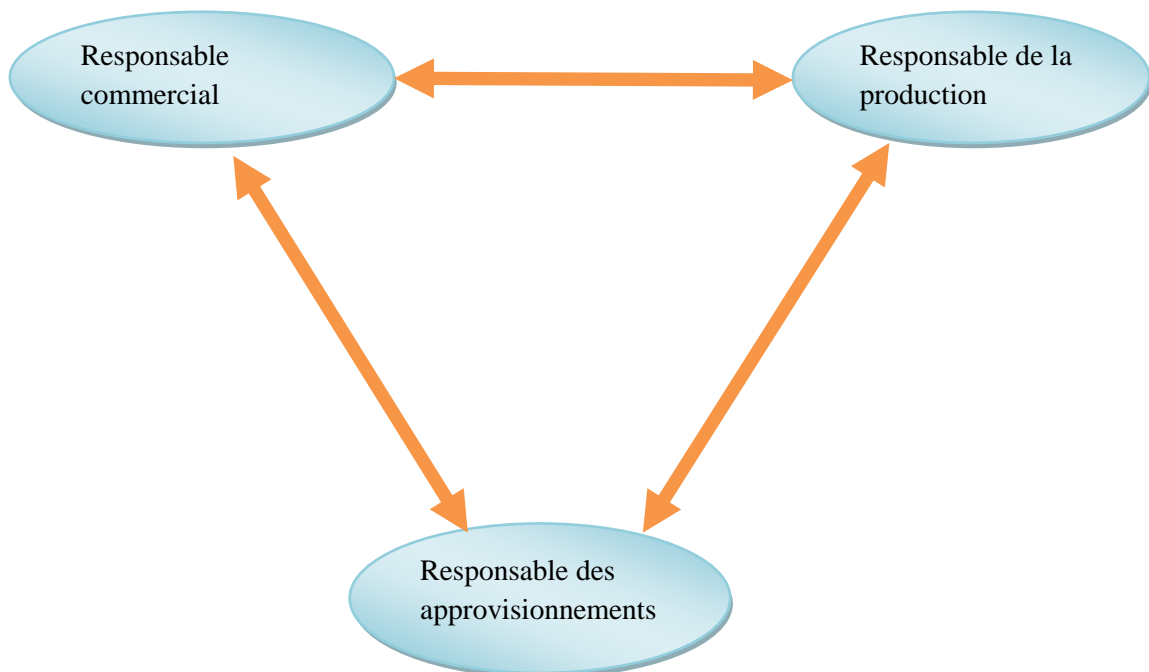
La chaîne de valeur d'EI est composée de trois activités clés qui décrivent le processus de création de la valeur au sein de l'entreprise. Nous remarquons l'absence de l'activité distribution (logistique externe) qui est sur la charge du client et/ou du distributeur officiel.

Chapitre 3 : L'identification de l'avantage concurrentiel d'Electro-Industries à travers l'analyse de sa chaine de valeur

Les fonctions encerclées servent à designer les tâches majeures qui s'effectuent dans la même activité clé créatrice de valeur (approvisionnement, production, commercialisation).

Pour une meilleure collaboration entre les différentes activités, l'entreprise favorise davantage ce type de liaisons citées ci-dessous ; par ces dernières, les différents responsables sont en coordination et en contact permanent ce qui leur permet de travailler en équipe et d'augmenter leur efficacité, ainsi, le responsable commercial lorsqu'il s'engage avec un client pour lui vendre un produit, sait que le responsable de la production est en mesure de le produire dans les délais impartis. Le 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 dernier alloue la matière première en fonction des prévisions de ventes communiquées par le responsable commercial. Comme le montre le schéma ci-dessous :

Schéma 04 : La coordination entre les différents responsables.



Source : établi par nous-mêmes avec l'aide du responsable du contrôle de gestion, décembre 2021.

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 respectant les délais, ce qui va permettre au responsable commercial de mieux convaincre ses clients en proposant un produit de qualité et

Chapitre 3 : L'identification de l'avantage concurrentiel d'Electro-Industries à travers l'analyse de sa chaine de valeur

en respectant les délais de livraison. Pour arriver à ce résultat, le responsable des approvisionnements doit assurer la disponibilité permanente et continue des matières premières en termes de quantité mais aussi de qualité.

Toutefois, ces liaisons ne sont pas toujours si synchronisées et si évidentes dans l'entreprise, et cela apparaît clairement en 2018, quand le client majeur de l'entreprise, en l'occurrence SONALGAZ, a exigé le passage de type transformateur embrochable au type hermétique, ce passage a nécessité un approvisionnement en matières premières non utilisées auparavant par l'entreprise. Le service approvisionnement n'avait pas l'expérience et les routines de les approvisionner et ce service n'a pas été si consulté, ils ont juste vérifié si la production savait et si elle pouvait le faire mais ils ont estimé qu'il fallait le même temps pour approvisionner ces matières premières nouvelles, ce que n'était pas le cas, ce retard d'approvisionnement a engendré un retard de fabrication de ces nouveaux produits, ce dernier a induit le service commercial à la non satisfaction de la demande client dans les délais qui a causé le mécontentement de ce client si important pour l'entreprise.

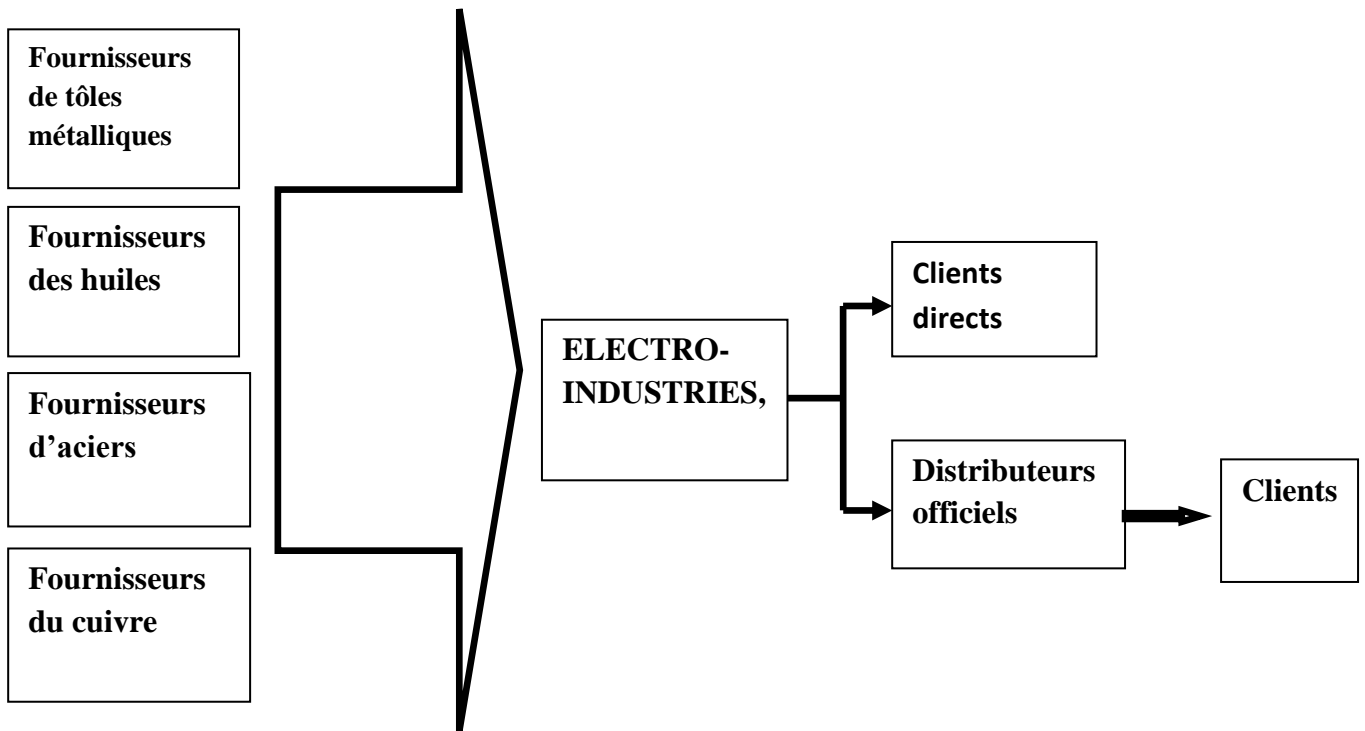
2. Système de valeur de l'entreprise

Elle donne une vue d'ensemble sur les liens existants entre la chaîne de valeur de E.I 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

Chapitre 3 : L'identification de l'avantage concurrentiel d'Electro-Industries à travers l'analyse de sa chaîne de valeur

Schéma N° 05 : Système de valeur de entreprise ELCTRO-INDUSTRIES.



Source : établi par nous même avec l'aide de la responsable du contrôle de gestion, décembre 2021.

Ce schéma illustre les relations qui lient « E.I » avec les acteurs extérieurs qui ne sont pas considérés comme des simples fournisseurs ou clients de l'entreprise, mais comme ses partenaires, car l'exercice de l'activité de l'entreprise est fortement influencé 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

Dans une économie du marché, la fiabilité de toute entreprise productive est largement dépendante de la nature de cet environnement dans lequel elle évolue c'est-à-dire : favorable et attractif, en ce sens que l'ensemble des facteurs à la stimulation de productivité y sont présents⁶

Considérer l'environnement de l'entreprise renvoie systématiquement à d'autres éléments constitutifs et notamment⁷ :

- Le système bancaire ;
- Le régime fiscal, parafiscal et douanier ;

⁶ Responsable du contrôle de gestion, décembre 2021

⁷ Idem

Chapitre 3 : L'identification de l'avantage concurrentiel d'Electro-Industries à travers l'analyse de sa chaine de valeur

- La politique en matière de commerce extérieur ;
 - La formation et le recyclage du personnel ;
 - Le foncier industriel en général et les zones industrielles en particulier ;
- Tous ces facteurs sont appréciés en terme d'organisation, de fonctionnement et d'efficacité il convient de distinguer entre :
- Le microenvironnement ;
 - Le macro-environnement.

3. La position concurrentielle d'E.I

« E.I » a longtemps été leader dans la fabrication des transformateurs et des moteurs électriques, et elle le demeure, elle a longtemps profité d'une position de monopole, notamment, dans les premières décennies suivant sa création, par son statut d'entreprise étatique. La politique de gouvernement de l'époque, en optant sur l'économie dirigée, lui a accordé la quasi-totalité de marché public néanmoins avec la libéralisation de marché, l'entreprise a vu surgir des concurrents notamment dans les produits moteurs électriques⁸,

Ci-dessous nous avons présenté les différents concurrents directs et indirectes de l'entreprise ainsi que ces opportunités et menaces.

❖ Les concurrents directs

Actuellement, le concurrent direct auquel l'entreprise fait face est « ELSEWEDY CABLES ALGERIA ». Ce concurrent s'est installé récemment en Algérie, à Aïn Defla plus exactement, a réussi à arracher des parts de marchés importantes malgré son faible taux d'intégration. Sa production se limite à la réalisation d'opérations de montage en important des éléments disparates des transformateurs ; en effet, son point fort reste les prix bas qu'il propose sur le marché.

Cependant, le manque de disponibilité sur certains types de la gamme de transformateurs peut s'avérer comme point faible que devra investir l'entreprise ; pour la gamme grande puissance allant de 800 à 2000 KVa, ses délais de livraison sont longs. Il est contraint de passer ses commandes à l'importation, car cette gamme a une tendance de vente imprévisible et l'empêche de disposer des stocks prévisionnels.

❖ Concurrents indirects

Cette famille de concurrents représente les importateurs de matériels électriques ; cette catégorie d'opérateurs s'approvisionne en produits d'importations et propose les

⁸Idem

Chapitre 3 : L'identification de l'avantage concurrentiel d'Electro-Industries à travers l'analyse de sa chaine de valeur

transformateurs à des prix très basaux différents utilisateurs. Leurs offres des prix compétitifs est le résultat de l'exonération endroits des produits originaires les pays de l'union européenne et de la zone de libres échanges des pays dits "arabes"⁹.

Nous notons également, que les produits importés de Chine et d'Inde qui, pour une mauvaise qualité, parviennent à proposer des prix beaucoup faibles que ceux proposé sur le marché. Par ailleurs, un certain nombre de ces importateurs sont disponibles à recourir aux produits de « E.I » avec exigence sur des offres de prix plus compétitives et une meilleure disponibilité. Ce constat a été établi suite aux différents rapprochements avec ces opérateurs et les sondages menés auprès d'eux.¹⁰

4. Les opportunités et menaces de « E.I »

Face à ces concurrents plus en plus nombreux, l'entreprise se voit menacé mais cela l'empêche pas d'être optimiste en repérant des opportunités qui pourraient compter en sa faveur, voici quelques menaces et opportunités que nous avons récoltés lors de notre entretiens avec Madame SADOUN, responsable de contrôle de gestion à ECLETRO-INDUSTRIES :

Tableau N°03 : les opportunités et menaces de l'entreprise.

Les opportunités	Les menaces
<ul style="list-style-type: none">● Regain de la demande et l'intérêt des clients aux produits locaux ;● Elargissement du portefeuille clients de l'entreprise ;● Exportation des produits (homologation des normes des transformateurs avec les pays Sénégal et Mauritanie) ;● Octroi du crédit pour le renouvellement et la mise à jour de ses équipements ;● Les nouvelles technologies à intégrer dans le processus de production.	<ul style="list-style-type: none">● Conjoncture économique, politique, sociale de l'Algérie ;● Réglementation et législation peu favorable dans certains aspects ;● Crise sanitaire mondiale causée par la COVID 19 ;● L'augmentation incessante des prix de matières spécifiques ;● Implantation de nouvelles usines de production des transformateurs de distribution sur le territoire national ;

⁹Responsable de contrôle de gestion

¹⁰Idem

Chapitre 3 : L'identification de l'avantage concurrentiel d'Electro-Industries à travers l'analyse de sa chaine de valeur

	<ul style="list-style-type: none">• Dépendance du marché extérieur pour les principaux entrants,• Epuisement des réserves de change qui risque de modifier la législation sur le change et l'achat de devise en international ;• Evolution de la technologie permanente et imprévisible, le risque de se faire dépasser.
--	--

Source : établi par nous-mêmes avec l'aide de responsable de contrôle de gestion, décembre 2021.

Le système de valeur de « E.I » est devers et varié, la majorité de ses fournisseurs sont étrangers, ce qui rend difficile de tisser avec eux des liens de coordination pérennes. Quant à sa position concurrentielle est jusqu'à présent avantageuse, mais après l'arrivée de plusieurs concurrents, l'entreprise se trouve menacée, ce que l'induit plus que jamais à se réorganiser et à être plus pragmatique dans ses réflexions et dans ses actions.

Chapitre 3 : L'identification de l'avantage concurrentiel d'Electro-Industries à travers l'analyse de sa chaine de valeur

Section 03 : Présentation et diagnostic des activités clés créatrices de valeur et l'identification des avantages concurrentiels.

Pour l'identification des avantages concurrentiels, il y a lieu de présenter et de diagnostiquer les activités créatrices de valeur ou comme on l'appelle au sens figuré le gisement de valeur dont dispose l'entreprise.

1. Présentation des activités créatrices de valeur

L'idée principale de M.PORTER (1986) est la possibilité de créer des avantages concurrentiels à partir de la combinaison des activités de l'entreprise, c'est pour cela qu'il est impérieux de présenter dans cette section et en détail les trois activités principales créatrices de valeur de l'entreprise à savoir l'approvisionnement, la production et la commercialisation. Ajoute à cela l'activité des ressources humaines qui est indispensable à la création de valeur.

3.1 L'approvisionnement

Les approvisionnements constituent la source des inputs de l'unité de production et de l'équipe de maintenance et ils conditionnent grandement la qualité et les coûts des produits.

Une logistique d'approvisionnement permet d'amener dans les usines les produits intermédiaires, composants et sous-ensembles nécessaires à la production.

3.1.1 Présentation de l'approvisionnement¹¹

L'activité « 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.

Les matières premières principales d'approvisionnement sont:

- ✓ La tôle : 2000 tonnes/an, son principal fournisseur TECHNO ELECRIC, Italie ;
- ✓ Les huiles : 1300 tonnes/an, son principal fournisseur est l'entreprise nationale NAFTAL ;
- ✓ L'acier : 1000 tonnes/an, son principal fournisseur est WELMAC, Allemagne ;

¹¹ Responsable de contrôle de gestion

Chapitre 3 : L'identification de l'avantage concurrentiel d'Electro-Industries à travers l'analyse de sa chaine de valeur

- ✓ Le cuivre : 350 tonnes/an, son principal fournisseur UNISTEEL, royaume de Belgique ; et TREFICUIVRE, entreprise nationale.

➤ **Le choix des fournisseurs**

Ces principaux fournisseurs sont choisis par le biais de leurs soumissions à des appels d'offre nationaux et internationaux (AONI) lancés par l'entreprise, en rédigeant un cahier de charge contenant les matières à se faire approvisionner et les différentes exigences en terme de prix, qualité, délai et modalité de paiement...etc.

Puis, parmi toutes les réponses, les soumissions des fournisseurs, l'Entreprise par le biais de sa commission d'évaluation d'offres (C.E.O) opte pour le fournisseur " le mieux disant " autrement dit, le plus favorable et le plus adéquat. Et pour assurer une certaine transparence l'entreprise procède par la méthode de consultation sous plis fermés cette méthode consiste à ce que ces soumissions se font sous des plis fermés en toute discrétion de contenu des plis. L'entreprise n'ouvre ces plis qu'en présence des soumissionnaires intéressés de voir le déroulement de cette opération (en physique ou en visioconférence), et dans le temps imparti, initialement communiqué à l'ensemble des soumissionnaires. À la fin de cette consultation et l'ouverture de tous les plis l'entreprise (C.E.O) tranche et choisie le soumissionnaire "le mieux disant".

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
- ✓ Réception des factures préformées 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;
- ✓ Réception de la marchandise ;
- ✓ Contrôle quantitatif et qualitatif ;
- ✓ Etablissement du bon de paiement.

➤ **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.

Chapitre 3 : L'identification de l'avantage concurrentiel d'Electro-Industries à travers l'analyse de sa chaine de valeur

Le transit intervient lors des achats à l'importation où d'autres procédures entrent en jeu. Dans ce cas, une fois le fournisseur fixe la date de 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).

➤ **La gestion des stocks**

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

- ✓ Mettre en place des documents de gestion pour organiser la circulation de l'information, dont : la fiche de stock, les bons d'entrée et de sortie, les bons de réception ;
- ✓ Délimiter les moyens humains nécessaires au fonctionnement de cette structure ;
- ✓ Organiser les aires, les magasins et les hangars de stockage.

L'entreprise applique un système d'approvisionnement annuel en période fixe (mois de novembre pour l'année prochaine N+1) et ce d'après des prévisions pour les matières premières, mais quant aux pièces de rechange elle s'approvisionne selon le besoin.

1.2 La production

La production consiste à la transformation des inputs stockés dans les centres de stockage de l'entreprise, et les acheminer vers la transformation pour enfin sortir des outputs finis et à planifier la production. Ci –après, le fonctionnement et l'organisation du département « Production » dans entreprise E.I

1.2.1 Présentation de la production¹²

L'activité 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 départements principaux :

- ✓ Département Moteur électriques : 12 000 moteurs/an ;
- ✓ Département Transformateurs électriques : 4000 transformateurs/an.

¹²Idem

Chapitre 3 : L'identification de l'avantage concurrentiel d'Electro-Industries à travers l'analyse de sa chaine de valeur

Ces deux départements fonctionnent de la même manière, il achemine la matière première depuis le centre de stockage juste à proximité pour les transformer en produit fini puis ils contrôlent ces derniers selon leur qualité et le degré de conformité, là on constate deux situations¹³ :

- ✚ Soit le produit fini est jugé de "qualité acceptable" par les responsables de production de même département, le produit suit son chemin vers l'emballage et le stockage destiné à la vente ;
- ✚ Soit le produit est jugé de "qualité non acceptable", de qualité beaucoup plus supérieure ou beaucoup plus inférieure, le produit sera démantelé et ils recyclent ce qu'est recyclable et ils se débarrassent du reste dans les déchets non recyclable.

1.3 Les Ventes

Cette activité consiste à assurer les meilleures conditions de vente des produits finis, mais également à orienter le programme de production à court et à long terme, par les statistiques et l'historique des ventes.

- Ses principales missions consistent à :
 - ✓ La vente et la promotion des produits de l'entreprise ;
 - ✓ La perpétration des commandes pour les clients en vue de leur récupération et la signature des bons de ventes ;
 - ✓ 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.

- Les principaux clients avec qui E.I transite sont :

Les privés et les EPE (Entreprises Publiques économiques) :

- ✓ **Les entreprises publiques économiques (EPE)** : elles représentent **75%** de chiffre d'affaire de l'entreprise dont **70%** réalisé avec SONALGAZ seule et **5%** avec les autres EPE ;
- ✓ **Les privés** : ils représentent **25%** du chiffre d'affaires de l'entreprise réparti entre les particuliers de **5%**, et les agents agréés avec un pourcentage de **20%**.

¹³Responsable de contrôle de gestion

Chapitre 3 : L'identification de l'avantage concurrentiel d'Electro-Industries à travers l'analyse de sa chaine de valeur

1.4 Les ressources humaines

Cette activité consiste à la gestion du capital humain indispensable au fonctionnement de toute l'entreprise.

Ce département n'est pas créateur de valeur en lui-même mais indispensable à la création de valeur dans les autres départements créateurs de valeur.

L'entreprise dispose d'un capital humain de **867** employés répartis comme suit :

Les cadres : il représente **25%** de l'effectif global, ces employés sont recrutés pour leur très haut niveau de qualification (minimum un diplôme de haute études supérieures).

Les maîtrises : il représente **38%** de l'effectif, il englobe les différents techniciens professionnels qualifiés ils sont recrutés par la présentation d'au moins un BT (brevet de technicien).

Puis **les exécuteurs** : il représente **37%** de l'effectif global, il englobe les différents ouvriers et les agents qui exécutent les tâches quotidiennes (un diplôme n'est pas forcément requis).

2. Diagnostic des activités créatrices de valeur et discussion des solutions

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

2.1. Diagnostic d'approvisionnement

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

Chapitre 3 : L'identification de l'avantage concurrentiel d'Electro-Industries à travers l'analyse de sa chaine de valeur

Tableau N°04 : Les forces et les faiblesses de la fonction approvisionnement de ELECTRO-INDUSTRIES.

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> • Une direction spécialisée ; • La variété de ses fournisseurs ; • Disponibilité de quelques fournisseurs nationaux ce que lui permet d'économiser les frais d'approche (DD, fret, transport maritime.....) ; • Ses fournisseur son de renommée mondiale. • Plusieurs espaces de stockage ; • Contrôle de qualité des approvisionnements ; • Acceptation par les fournisseurs le changement ou le remboursement des approvisionnements défectueux ; • Remboursement par l'assurance des Produits endommagés lors de transit ; • Apprivoisement pour un long terme et en quantités voulues ; • Longue impérissabilité des produits (date limite d'utilisation longue). 	<ul style="list-style-type: none"> • Le retard de l'expression de besoin ; • Rupture de stock ; • Le taux de change fluctuant ; • La lourdeur de la législation en vigueur ; • La fiche technique dépassée ; • Le coût d'achat élevé ; • La lourdeur des produits ; • Retard de livraison ; • L'offre infructueuse ; • La non-disponibilité des pièces de rechange spécifiques et nécessaires à l'équipe de maintenance ;

Source : établi par nous-mêmes avec l'aide de responsable de contrôle de gestion, décembre 2021.

A partir de l'analyse de ces forces et des faiblesses, nous avons réalisé un entretien avec la responsable de contrôle de gestion et nous avons discuté les recommandations suivantes :

- ✓ Entreprise doit veiller à ne pas avoir une rupture de stock des matières premières pour cela elle doit établir un système statistique basé sur ses expériences antérieures

Chapitre 3 : L'identification de l'avantage concurrentiel d'Electro-Industries à travers l'analyse de sa chaine de valeur

pour mieux recenser, mieux estimer ses besoins prévisionnels et même les plus ou moins prévisionnels ;L'entreprise vu ces capacités de stockage gigantesques vaut mieux s'approvisionner abondamment qu'enregistrer desmanques la fin de l'année ;

- ✓ Faires des AONI dès qu'elle sente un besoin d'approvisionnement sans attendre le moment périodique (le moins de novembre de chaque année) ;
- ✓ Réduire les délais de traitement des offres d'approvisionnement ;
- ✓ Faire des inventaires continuellement et se doter d'un système de gestion de stock efficace ;
- ✓ L'activité doit assurer les pièces de rechange pour les équipes de maintenance ;
- ✓ Optimiser au maximum cette fonction pour acheter moins pour vendre à prix concurrentiel tout en respectant la qualité ;
- ✓ Différencier davantage ses fournisseurs et leur imposerles normes préluées de l'entreprise ;
- ✓ Surveiller également le marché de change pour optimiser ses achats en devise ;
- ✓ Une veille sur le marché pour recenser les dernières nouveautés,les nouvelles modernités, et les nouvelles technologies ;
- ✓ Essayer d'honorer à temps ses fournisseurs qui commencent à développer un comportement méfiant. Ces derniers menacent d'exiger des paiements à vue si la situation perdure.

2.2. Diagnostic de la production

L'activité de production selon la chaîne de valeur de l'entreprise « E.I » représente son cœur du métier. Néanmoins, cette fonction souffre de plusieurs lacunes comme le montre le tableau suivant :

Chapitre 3 : L'identification de l'avantage concurrentiel d'Electro-Industries à travers l'analyse de sa chaine de valeur

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

Forces	Faibles
<ul style="list-style-type: none"> • Bonne maîtrise de moyen de production ; • Ressource humain qualifiée ; • L'expérience acquise dans le domaine (savoir-faire) ; • Taux d'intégration élevé ; • L'économie d'échelle ; • Bonne qualité de produits fabriqués ; • Dotation d'un système management qualité ; • Certification ISO 9001, 2015 ; • Fabrication des produits distincts dans deux unités distinctes ; • Fabrication de produits spécifiques (hors gamme) selon les exigences du client ; • Procédés de fabrication quasi-similaires dans les deux unités ; • Similarité des matières premières utilisées dans les deux unités ; • Approche des centres de stockage des approvisionnements et produits finis. 	<ul style="list-style-type: none"> • pannes répétitives de machines, • obsolescence de machines ; • amortissement des machines ; • le taux de rendement des machines affaibli par le temps ; • le turn over ; • taux de recyclage produit de non-qualité faible ; • taux de gaspillage et de déchets considérable ; • Goulots d'étranglement dans certains postes stratégiques ; • Coût de production élevé ;

Source : établi par nous-mêmes avec l'aide du responsable de contrôle de gestion, décembre 2021.

Après analyse de ses forces et faiblesses, et pour y remédier, nous avons discuté avec la responsable du contrôle de gestion les recommandations suivantes :

- ✓ Création de nouvelles unités de fabrication pour la fabrication des groupes électrogènes ;
- ✓ Réintroduction et modernisation de la fabrication des alternateurs synchrones avec amélioration de la conception. (Actions déjà en cours d'exécution) ;

Chapitre 3 : L'identification de l'avantage concurrentiel d'Electro-Industries à travers l'analyse de sa chaine de valeur

- ✓ Élargissement de la gamme des produits dérivés moteurs, utilisés sur le marché local, tels que : Les moteurs ADF, les motopompes, les motoréducteurs, les moto-ventilateurs, les moto-variateurs de vitesse.
- ✓ Mise à niveau et extension de l'Unité Transformateurs et diversification par la fabrication des prototypes 400 et 630 kVa (en cours d'essai).
- ✓ Conception des transformateurs avec des bobines MT et BT en Aluminium (en cours).
- ✓ Accélération des négociations avec le fournisseur pour l'acquisition du logiciel "CAO des transformateurs" ;
- ✓ Obtention du financement bancaire, pour l'achèvement des travaux de construction de nouvelle unité de groupe électrogène, et le remplacement des vieilles machines obsolètes, Accordé par la BEA à hauteur de 70 % du coût estimatif du projet qui est de 5 660 MDA ;
- ✓ Réadaptation et redéploiement de processus de production (opérations en cours d'exécution).
- ✓ Etablissement d'un planning de maintenance périodique, préventive et curative du parc machine.
- ✓ Etude de modification, d'adaptation et fabrication de certaines pièces de rechange en interne ;
- ✓ Réadaptation et redéploiement de processus de production (Opérations en cours d'exécution) ;
- ✓ Diminuer les coûts de production de 10 à 12 %.

2.3. Diagnostic de la fonction vente

Cette fonction souffre au plus haut point des difficultés comme le montre le tableau

Ci-après :

Chapitre 3 : L'identification de l'avantage concurrentiel d'Electro-Industries à travers l'analyse de sa chaine de valeur

Tableau N°06 : les forces et faiblesses de la fonction vente de E.I,

Forces	Faiblesse
<ul style="list-style-type: none"> • Le quasi-monopole de l'entreprise notamment pour transformateurs ; • Pouvoir de négociation du client faible (même pour les produits outre que les transformateurs) ; • Le rapport qualité/prix abordable ; • Garantit de produit souvent 12 mois; • Frais de livraison sur la charge de client ; • Clientsfidélisés ; • L'élargissement de portefeuille clients ; • L'installation du comité de détermination des prix ; • Mode de paiement (virement ou chèque certifié) ; 	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de publicité ; • Exportation nulle ; • Le retard de récupération de la marchandise par les clients ; • Faible visibilité sur marché ; • Un volume important des créances clients ; • Absence de centres de distribution sur tout le territoire national ; • Non optimisation des produits ;

Source : établi par nous-mêmes avec l'aide de responsable de contrôle de gestion, décembre 2021.

Pour mieux répondre à ces défaillances nous avons discutées solutions suivantes :

- ✓ Satisfaire et honorer les contrats et commandes des clients dansles délais ;
- ✓ Engager la fabrication des besoins urgents exprimés par la SONALGAZ (40 - 60 et 120 MVA 220 KV) ;
- ✓ Participation aux appels d'offre des groupes électrogènes, jusqu'à 1250 KVA ;
- ✓ Couvrir tousmarchés sur tout le territoire national et exporter ses produits ;
- ✓ Accélération pour obtention d'autres certifications et d'autres normes ISO telles que : ISO 14001 et ISO 45001 qu'est en cours ;
- ✓ Accélération de modernisation de département de vente pour l'élargir à une direction commerciale et marketing comme il est portant inscrit sur leur organigramme ;
- ✓ Penser à la colocalisation et l'internationalisation ;

Chapitre 3 : L'identification de l'avantage concurrentiel d'Electro-Industries à travers l'analyse de sa chaine de valeur

- ✓ Faire davantage de la publicité et de la promotion des produits ;
- ✓ Penser au e-commerce et les nouvelles techniques de vente.

2.4.Diagnostic de la fonction ressources humaines

Cette fonction est une arme à double tranchants, elle est avantageuse mais mal-organisée des fois, comme le montre le tableau ci-dessous :

Tableau N°07 : Les forces et faiblesses de la fonction ressources humaines et organisation.

Forces	Faiblesse
<ul style="list-style-type: none"> • Ressource humaine importante et abondante ; • Personnel qualifié et expérimenté ; • Taux de fidélité d'employés très élevé ; • Une capacité de redéployer considérable des employés entre et en inter départements ; • La pyramide des âges reflète le jeune âge des travailleurs. 	<ul style="list-style-type: none"> • Faible implication du personnel ; • Départ à la retraite considérable et le faible transfert de savoir-faire avant leur départ ; • L'arrêt de recrutement depuis 2016 ainsi perturber le renouvellement des capacités et la pyramide d'âge dans le future ; • Le surplus d'effectifs dans certain postes ; • Masse salariale considérable ainsi les charges directes importantes ; • Crise sociale tendue(grèves, boycott, Hirak...) • Crise sanitaire actuelle ; • Taux élevé d'absentéisme et de retarddu personnel ; • Nombre considérable des postes aménagé autorisés par la médecine de travail.

Source : établi par nous-mêmes avec l'aide de responsable de contrôle de gestion, décembre 2021.

Pour remédier à ce déficit d'organisation nous avons discuté les solutions suivantes :

Chapitre 3 : L'identification de l'avantage concurrentiel d'Electro-Industries à travers l'analyse de sa chaine de valeur

- ✓ Implication du personnel en instaurant des primes de rendement par exemple...etc ;
- ✓ La formation des personnels les plus expérimentés voués à la retraite de leurs collègues destinés à leur remplacement avant leur départ et pour une période suffisante ;
- ✓ Favoriser le dialogue social ;
- ✓ Application de la loi et de réglementation intérieure en terme de conditions de travail (retard, la non-obéissance, le non-respect des mesures de sécurité ...etc.) ;
- ✓ Instauration d'un programme d'échange de formations avec d'autres entreprises ou dans d'autre pays pour détecter les pratiques des autres ;
- ✓ Le redéploiement des sureffectifs dans la nouvelle unité de production des groupes électrogènes ;
- ✓ Assurer des patrouilles de transport des travailleurs notamment les matinées ;
- ✓ Licenciement de quelques travailleurs dispensables ;
- ✓ La mise en place des barrières contre la propagation de Corona Virus, la mise en place d'un isolement des personnes suspectées d'atteinte de cette maladie ;
- ✓ Interdiction de tout déplacement inutile dans l'entreprise ; entre services, entre départements et même entre machines ...etc ;
- ✓ Restauration en vague et désinfection après chaque vague.

3. Identification des avantages concurrentiels d'E.I

Nous l'avons donc remarqué, l'entreprise dispose de beaucoup d'avantages qui peuvent compter à sa faveur comme des avantages concurrentiels, mais elle dispose également de beaucoup de défaillances qu'elle doit régler rapidement, si elle compte conserver sa position de leader sur le marché ; parmi ces forces qui la rendent avantageuse concurrentiellement, nous pouvons citer :

- Le fait qu'elle soit une entreprise publique privilégiée et protégée par l'Etat ; effectivement l'état cherche à tous prix de conserver et d'encourager ses entreprises, et notamment, là où elles absorbent le plus du chômage comme à Azazga ou dans la wilaya de Tizi-Ouzou, là où y'a très peu d'entreprises publiques pour une densité de population considérable ;
- Son savoir-faire incontournable, et la réputation de sa qualité, on peut constater l'attraction des clients pour les produits de « E.I » on posant la question à n'importe qui dans le domaine, le choix est incontestable, les produits de cette entreprise sont

Chapitre 3 : L'identification de l'avantage concurrentiel d'Electro-Industries à travers l'analyse de sa chaine de valeur

les meilleurs sur le marché algériens, ce que clarifie la venue de tout part d'Algérie pour l'achat de ses produits, cela nous la avons remarqué par les matricules des camions des acheteur qui circule dans l'usine ou garésprès de centre de stockage des ventes on a vu des matricule de Djelfa, de Laghouat, de Oum El Bouaghi , de Bouira, d'Alger, et même d'Ain Defla ;

- Son capital humain qualifié, expérimenté et surtout fidèle, en ayant l'université UMMTO et beaucoup d'autre centre de formation danssa localité lui fournissant des stagiaires gratuits avecqui en suite fait connaissance et recrute les meilleurs, et aussi le manque des usine dans la localité induit les travailleur et surtout les cadre à rester fidèle à l'entreprise ;
- son emplacement géographique, près de deux daïras importantes (Azazga et Mekla). ajouteà ce le débouché d'autres daïra aussi importante comme Azeffoun, Bouzeguen et Tizi-Rachedqui regorgent de ressources (humaines, l'eau...).
- Son taux d'intégration élevéet sa maitrise de procédés de fabrication ce que l'induit à des effets d'expérience ;
- Il ressort que cette entreprise, bien qu'évoluant dans un environnement troublent et instable, a su faire le choix stratégiques le plus pertinent en focalisant son activité sur un produit rémunérateur et àforte valeur ajoutée le produit transformateur. C'est un segment de marché qui est porteur avec des taux de croissance élevés ;
- L'image de sa marque extrêmement forte, tirée par la qualité de ses produits et son savoir faire
- Sa position de leader sur le marché des transformateurs
- La diversification en continue de ses produits.
- Sa capacité de production élevée, entreprise dispose de capitalimportant humain et matériel ce que l'amène à produire en grandes séries ainsi parvenir à faire des économies d'échelles.
- Ces capacités de stockage gigantesques ce qui lui permet de stocker sans gêne sa production et sans coûts de stockage additionnels.
- L'approximation des centres de stockage (de vente et d'approvisionnement) avec les centres de production, ce qui permet de surpasser la mise en œuvre de toute une logistique interne ;
- Son dégageement de la responsabilité de la distribution externe ce que lui permet d'épargner les coûts de transfert

Chapitre 3 : L'identification de l'avantage concurrentiel d'Electro-Industries à travers l'analyse de sa chaine de valeur

- Son renouvellement et modernisation de sa technologie par l'emprunt qui a eu de la BEA.

Le diagnostic des activités principales de la chaîne de valeur a fait ressortir les forces et les faiblesses de chacune de ces activités, et nous a permis de proposer des solutions à chacune de ces faiblesses recensées et au final, il nous a conduits à l'identification de ses avantages concurrentiels.

Malgré l'arrivée de la concurrence dans sa branche, « E.I » a pu se faire garder une place importante des parts du marché algériens, malgré qu'il reste beaucoup à faire pour optimiser sa compétitivité, et l'entreprise a commencé, d'ors et déjà, à chercher des parts de marché internationales notamment avec son homologation des processus avec le Sénégal et la Mauritanie.

Toutefois, l'entreprise a, pour long terme, su subsister et résister aux agissements de son environnement. Et même dans ce cas critique, de gangrène de ses parts de marché, l'entreprise a commencé à se réorganiser et à faire face, et pour cela elle dispose de pas mal d'avantages qui peuvent compter en sa faveur dans l'affrontement de son marché concurrentiel, comme nous l'avons détaillé dans ce chapitre.

Chapitre 3 : L'identification de l'avantage concurrentiel d'Electro-Industries à travers l'analyse de sa chaine de valeur

Conclusion

À travers ce chapitre, avons mené notre étude, sur l'analyse de la chaine de valeur de d'ELECTRO-INDUSTRIES dans le but de parvenir à l'identification de ses avantages concurrentiels de l'entreprise.

Nous avons tenté de réaliser un diagnostic aussi large que possible, compte tenu des informations disponibles, afin de déterminer ses forces et ses faiblesses et sa position concurrentielle sur le marché, et à partir de ces résultats, nous avons dégagé plusieurs avantages concurrentiels, ceux qui rendent l'entreprise compétitif et assurent sa croissance et son développement.

Aussi, nous avons remarqué que l'entreprise à opter pour la stratégie de focalisation, la ou elle s'est concentré sur le produit transformateur électrique, se segment qui a un taux de croissance élevé et générateur de marge important, en plus du fait que ce produit est difficile à imiter et à maîtriser sa technologie ; mais cela n'empêche pas l'entreprise de penser à récupérer ses parts de marchés perdus en essayant de développer ses produits pour élargir sa gamme.

Il faut signaler aussi, que, « E.I » est loin d'exploiter efficacement toutes les donnes de la chaîne de valeur, à savoir l'optimisation de toutes ses activités, et cela revient à la responsabilité sociale de l'entreprise, car « E.I » demeure une entreprise publique, certes lucrative, mais son but initial et de participer au développement économique de la région et l'absorbations du chômage...etc.

Au final, nous pouvons affirmer que l'entreprise « E.I » présente plusieurs avantages concurrentiels, mais néanmoins, nous notons que ces avantage ne sont pas définitifs, l'entreprise doit, en permanence, les consolider et les renforcer, s'elle compte conserver sa position de leader sur le marché algériens et si elle compte acquérir d'autres marchés à l'international, et nous nous sommes discuté de pas mal de solutions pour en remédier, comme nous l'avons vu dans ce chapitre.



Conclusion Générale



Conclusion générale

A travers ce mémoire, nous avons montré que pour accroître la valeur globale de l'entreprise et pour faire face à la concurrence, les entreprises se voient plus que jamais, dans l'obligation de s'analyser et d'analyser l'environnement qui l'entoure, et cela pour avoir une visibilité et un certain pragmatisme dans leurs décisions et stratégies.

C'est dans ce sens que vient tout l'intérêt de **l'analyse de la chaîne de valeur**, cette chaîne qui permet un diagnostic minutieux des activités de l'entreprise pour détecter ses gisements de valeur et les activités qui soutiennent l'exploitation de ses gisements, et cela permet, d'autre part, de détecter systématiquement les activités qui ne sont pas créatrices, voire entravantes, la création de valeur. Dans le but final d'arriver à dégager **les avantages concurrentiels** dont dispose l'entreprise pour faire face à ses concurrents.

Nous l'avons donc remarqué, c'est bien un **avantage concurrentiel** qui fait qu'une entreprise réussisse bien mieux que ses rivaux sur le marché, ceci dit, qu'il ne faut pas le confondre avec la position de leader sur le marché, seul un avantage concurrentiel soutenable et plus au moins durable, est **garant de la compétitivité de l'entreprise**.

Pour identifier ces derniers, soit déjà existant, il suffit de le développer et de le renforcer, soit à le susciter carrément depuis ses racines ; trois grandes options s'offrent aux dirigeants stratégiques : **atteindre les coûts les plus bas, diversifier ses offres** en proposant des produits uniques, ou en **se focalisant sur un segment** cible, dit de niche, celui qui est porteur du plus de valeur aux yeux de l'entreprise, ce qui est appelé par la suite « **les stratégies génériques de Michael PORTER** ».

Mais, il n'est pas judicieux, de prendre une décision stratégique sans analyser les forces et faiblesses de l'entreprise et ses opportunités et menaces vis-à-vis de son environnement, certes, l'identification de ces dernières n'est pas toujours évidente vu l'instabilité naturelle de l'entreprise et de son environnement et l'acharnement de ses concurrents, notamment, à la confidentialité de ces informations, néanmoins, une analyse périodique est primordiale.

C'est grâce à l'analyse **de son système de valeur** que l'entreprise peut se prononcer et opter pour une mise en œuvre de l'une de ces trois stratégies de base, tout évitant selon PORTER (1986) de s'enliser dans la voie médiane. C'est aussi grâce à l'analyse de sa chaîne de valeur, celles des fournisseurs, des clients et de la concurrence, si c'est possible, que l'entreprise peut comprendre le comportement de ses coûts, et d'identifier ses valeurs qu'elle

Conclusion générale

proposera en suite aux clients à travers l'un ou plusieurs élément(s) du triptyque **coût-qualité-délai**.

Il ne suffit pas que chaque activité soit exercée efficacement et sans rupture, dans les processus spécialisées qui la concernent, mais il faut aussi prendre, en compte, les liens d'interdépendance qui unissent les activités entre elles ; l'objectif étant d'amener ces activités à collaborer afin de fournir aux clients le plus de valeur. Tout de même, cela n'est pas une chose aisée et il n'est pas rare de trouver au sein d'une même entreprise des départements fonctionnels qui cherchent à défendre chacun les intérêts de sa propre activité même si cela est au détriment des autres activités, voire au détriment de l'intérêt général l'entreprise elle-même.

La chaîne de valeur est, donc, une invitation à retravailler la structure de l'entreprise en profondeur avec un audit par chaque activité, afin d'établir une stratégie solide déclinée en plan d'action visant à créer une synergie, renforcer les valeurs existantes et créer/externaliser d'autres, optimiser tous les processus et améliorer la rentabilité tout en renforçant la compétitive sur le marché¹.

Résultats de la recherche

Quant au résultat de notre recherche, nous avons vu qu'à la fin de l'analyse de la chaîne de valeur, activité par activité, nous pouvons détecter les forces et les faiblesses de chaque activité, ainsi, nous avons pu détecter les gisements de valeur de entreprise, et il nous est paru en suite, comment les optimiser pour créer plus de valeur, alors, en effet, la première proposition est confirmée l'objectif de la chaîne de valeur est de diagnostiquer, une par une, les activités de l'entreprise dans le but de les optimiser pour créer plus de valeur.

Du surcroit, nous avons vu que l'analyse de système de valeur permet une compréhension plus globale de l'entreprise en intégrant ses parties prenantes, et les valeurs additionnelles qui peuvent en dégager, ce que mis en évidence les avantages concurrentiels dont dispose l'entreprise en interne ou à travers ses parties prenantes, alors la deuxième proposition est également confirmée ; l'analyse du système de valeur ne permet pas seulement de dénicher les valeur de l'entreprise mais aussi de distinguer, d'une manière élargie, les avantages concurrentiels dont dispose l'entreprise.

¹ Olaf DE HEMMER GUDME, Valeur(s) et management, Strasbourg, E-Book, 2017, p11

Conclusion générale

En outre, nous avons vu que la chaîne de valeur permet de dégager les liens qui existent entre activités ce que permet une visibilité sur la coordination des activités et de vis-à-vis de ses parties prenantes, sans quoi, toute la performance de l'entreprise est mise en péril, alors la troisième proposition n'est pas seulement vérifiée mais elle devient une condition « sine qua non » pour la performance de entreprise.

Quant à la quatrième proposition, qui se veut d'ordre stratégique, est également confirmée la chaîne de valeur permet, effectivement, au responsable de prendre des décisions stratégiques.

A travers ses résultats nous pouvons affirmer que l'analyse de la chaîne de valeur est un outil important pour le management d'aujourd'hui, elle permet de comprendre les valeurs, les forces, les faiblesses de l'entreprise et sa coordination, tout en identifiant les avantages concurrentiels de celle-ci, elle permet également une meilleure visibilité et un certain pragmatisme pour les dirigeants dans l'élaboration dans leur décisions stratégiques.

Perspectives de la recherche

Nous portons un intérêt primordial quant à ce thème à savoir comment exploiter la chaîne de valeur des entreprises pour atteindre la performance et améliorer la compétitivité en créant des avantages concurrentiels.

Nous avons voulu étudier plus d'une entreprise pour procéder à des comparaisons, mais hélas, nous avons vite compris qu'il est difficile d'avoir accès aux entreprises privées comme publiques, notamment, durant cette période de crise sanitaire liée à la pandémie de la CoVid 19, nous nous sommes, donc, contentés de cas de **Electro-industries, Azazga** dans un but de suivre les évolutions stratégiques de cette grande entreprise, afin de la prendre pour un cas témoin pour nos futurs recherches dans le Management stratégique.



Bibliographie



Bibliographie

- ❖ **AYERBE Cécile, CHANAL Valérie**, les rapports de Henry CHESBROUGH, volume 14, paris, printemps 2020 ;
- ❖ **BIDUALT.F** « Champ stratégique de l'entreprise », Economica. Ed 89 ;
- ❖ **COLLECTIF HEC**, « Stratégor », édition DUNOD, 4^{ème} édition, 2004 ;
- ❖ **DE HEMMER GUDME Olaf**, Valeur(s) et management, Strasbourg, E-Book, 2017 ;
- ❖ **DESREMAUX.A** « stratégie », Dalloz Edition, 1993 ;
- ❖ **GARIBALDI Gérard**, « Analyse stratégique », édition Organisation, 3^{ème} édition, 2008 ;
- ❖ **GARIBALDI Gérard**, Analyse stratégique, Eyrolles, 2011 ;
- ❖ **GERVAIS Michael**, « stratégie d'entreprise », 6^{ème} édition, Economica ,2011 ;
- ❖ **KALIKA- ORSENI- ELPHER**, « Management, stratégie et organisation », Ed Vuibert, 1998 ;
- ❖ **KOING Gérard**, « la connaissance créatrice », Boeck, 2016 ;
- ❖ **KOTLER et DUBOIS**, « Marketing Management », Public-union 2000 ;
- ❖ **MARMUSE Christian**, « éloge de la singularité ou l'essence de la stratégie », Gestion 2000, 2000 ;
- ❖ **MARX Karl**, « Le capital » , éditions sociales, Tome1, 1867 ;
- ❖ **MINTZBERG Henry** « Grandeur et décadence de la planification stratégique », Dunod, 1994 ;
- ❖ **OTMANI Habib** « exploitation des capacités dynamiques pour un avantage concurrentiel durable », édition les cahiers de MECAS, décembre 2020 ;
- ❖ **PORTER Michael** « L'avantage Concurrentiel », InterEditions, 5^e tirage, février 1992, Paris ;
- ❖ **PORTER Michael** « l'avantage concurrentiel », InterEdition, 1986 ;
- ❖ **RICARDO.D**, Des principes de l'économie politique et de l'impôt, collection étude, 1817 ;

Bibliographie

- ❖ **SALLENAVE J.P** « Direction générale et stratégie d'entreprise », édition organisation, 1984 ;
- ❖ **SMITH Adam**, Recherche sur la nature et les causes de la richesse des nations, Collection Etudes, 1776 ;
- ❖ **SRTATEGOR**, « politique générale de l'entreprise », 1^{ère} édition DONUD, 1992.

Sites web

- ❖ https://modelesdebusinessplan.com/blogs/infos/avantageconcurrentiel?fbclid=IwAR0cW2koBkQINhUJ_oyQKyAhDyj0MrywKgekWDWogInvNOIRG_0deDdYQog consulté le 23/11/2021 à 14h 30 ;
- ❖ <http://www.youtube.chaine-de-valeur.com> consulté le 13/09/2021 à 23h 21 ;
- ❖ <https://www.google.com/search?avantage+concurrentiel+mémoire-google-sØgning.com> consulté le 25 novembre 2021 à 11.39h ;
- ❖ www.mareuse.com/5-forces-de-porters/ consulté le 28/11/2021 à 10h :39.

Mémoires et Recherches universitaires

- ❖ **ROTEMANI Anis**, concept et système de valeur, rapport de stage licence en administration économique, université Mohamed 5, Rabat, 2019 ;
- ❖ **SAFIR Lila**, avantages concurrentiels de l'entreprise, mémoire master en management stratégique, UMMTO, octobre 2020 ;
- ❖ **TOUATI Yacine, ZERKHEFAOUI Lyes**, « choix stratégiques et avantages concurrentiels, rapport de stage licence en management, UMMTO, 2003-2004 ;
- ❖ **ZERRAR. Lila, ZOULIM. Tahar** « ressources, compétences et avantage concurrentiel dans le secteur bancaire », mémoire master en monnaie, finance, banque, UMMTO, 2014-2015.

Documents :

- ❖ American Biographical Institute, 2020 ;
- ❖ Documents internes de « Electro-Industrie, Azazga » ;
- ❖ Fiches de promotion de l'entreprise « Electro-Industrie, Azazga ».



Table des matières



Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations

Liste des figures

Liste des tableaux

Liste des schémas

Sommaire

Introduction générale..... 01

Chapitre 01 : L'analyse de la chaîne de valeur

Introduction 04

Section 01 : La notion de la valeur..... 05

1.1 La conception de valeur 05

1.1.1 Selon le courant classique 05

1.1.1.1 Selon Adam SMITH (1776) 05

1.1.1.2 Selon David RECARDO 05

1.2 Selon le courant néoclassique 06

1.3 La conception récente de la valeur 07

1.3.1 La valeur selon MARMOSE (2000) 08

1.3.2 La valeur selon GERVAIS (2011) 08

2. La perception de la valeur en inter-entreprise 08

3. Les avantages de l'analyse de la valeur 08

4. La construction de la valeur 09

4.1 L'élaboration de la valeur..... 09

4.2 Conception de la perception de la valeur 10

Section 02 : Le système de valeur 12

1. La chaîne de valeur interne..... 13

1.1 Définition de la chaîne de valeur 13

1.2 Identification des activités créatrices de valeur 15

1.2.1 Les activités principales 15

Table des matières

1.2.2 Les activités de soutiens.....	16
2.2 La chaîne de valeur externe.....	17
2.2.1 La définition de la chaîne de valeur externe.....	17
2.2.2.2 Contenu de la chaîne de valeur externe.....	17
2.2.2.3 L'utilité de la chaîne de valeur.....	18
Section 03 : Les implications de la chaîne de valeur sur la valeur.....	20
1. Les liaisons de la chaîne de valeur.....	20
1.1 Les liaisons au sein de la chaîne de valeur interne.....	20
1.2 Les liaisons verticales (externes).....	21
2. Le champ concurrentiel et la chaîne de valeur.....	22
3. La chaîne de valeur et l'analyse des coûts.....	24
4. Les avantages et limites de l'analyse de la chaîne de valeur.....	25
Conclusion.....	28
Chapitre 02 : identification de l'avantage concurrentiel	
Introduction.....	29
Section 01 : Présentation de l'avantage concurrentiel.....	30
1. Définition de l'avantage concurrentiel.....	30
2. L'utilité de l'avantage concurrentiel.....	31
3. Typologies des avantages concurrentiels.....	31
3.1 L'avantage comparatif.....	31
3.2 L'avantage différentiel.....	31
4. Les approches historiques de l'avantage concurrentiel.....	32
4.1 L'approche de l'économie industrielle.....	32
4.2 L'approche des ressources (RBV).....	33
4.3 L'approche basée sur les capacités dynamiques(DCV).....	34
5. Comparaison entre ces trois approches fondamentales.....	34
Section 02 : La construction de l'avantage concurrentiel.....	36
1. La position concurrentielle.....	36
1.1 Mesurer la position concurrentielle.....	36
2. Les sources des avantages concurrentiels.....	38
2.1 Autre sources d'avantage concurrentiel.....	39
2.1.1 Le temps.....	39
2.1.2 Ressources et compétences.....	39

Table des matières

2.1.3	Système d'information et veille stratégique	39
2.1.4	L'image de l'entreprise.....	40
3.	Les stratégies génériques de M.PORTER (1986).....	40
3.1	La stratégie de domination par les coûts	43
3.2	La stratégie de différenciation	44
3.3	La stratégie de focalisation	45
4.	Les cinq forces concurrentielles de PORTER (1986)	46
4.1	Le pouvoir de négociation des fournisseurs	46
4.2	Les pressions exercées par les clients.....	47
4.3	La rivalité entre les concurrents en place	47
4.4	La menace des nouveaux entrants	48
4.4.1	Les obstacles à l'entrée.....	48
4.4.2	La crainte de la riposte des entreprises de secteur.....	48
4.5	La menace des produits de substitutions	48
Section 03 : L'implication de l'avantage concurrentiel		50
1.	L'avantage concurrentiel durable	50
2.	L'avantage concurrentiel soutenable.....	51
3.	Les stratégies de préservation de l'avantage concurrentiel	55
3.1	Maitriser les coûts de production.....	55
3.2	Améliorer la qualité	55
3.3	Favoriser l'innovation	56
4.	L'articulation de la chaîne de valeur et l'avantage concurrentiel.....	56
4.1	Optimisation des activités de l'entreprise.....	57
4.2	Coordination inter activités	58
4.3	Coordination externe	59
Conclusion.....		61
Chapitre 03 : identification de l'avantage concurrentiel à travers l'analyse de la chaîne de valeur		
Introduction		62
Section 01 : Présentation de l'entreprise « Electro-Industries ».....		63
1.	Historique et l'évolution de l'entreprise « E.I »	63
2.	L'organigramme de l'entreprise « E.I »	65
3.	Les objectifs d'Electro-Industrie	67

Table des matières

4. Les valeurs et les principes d'E.I.....	68
Section 02 : Présentation de système de valeur de l'entreprise.....	69
1. Chaîne de valeur de l'entreprise « E.I »	69
2. Système de valeur de l'entreprise	71
3. La position concurrentielle d'E.I.....	73
4. Les opportunités et menaces de l'entreprise.....	74
Section 03 : Présentation et diagnostic des activités créatrices de valeur et l'identification des avantages concurrentiels	76
1. Présentation des activités créatrices de valeur.....	76
1.1 L'approvisionnement.....	76
1.1.1 Présentation de la fonction d'approvisionnement	76
1.2 Fonction de production.....	78
1.2.1 Présentation de la fonction production	78
1.3 La fonction vente	79
1.4 La fonction des ressources humaines	80
1.4.1 L'organisation des ressources humaines	80
2. Diagnostic des activités créatrices de valeur et discussion des solutions.....	80
2.1 Diagnostic de la fonction « approvisionnement »	80
2.2 Diagnostic de la fonction production.....	82
2.3 Diagnostic de la fonction vente	84
2.4 Diagnostic de la fonction ressource humaine	86
3. Identification des avantages concurrentiels d'E.I.....	87
Conclusion.....	90
Conclusion générale	91
Bibliographie.....	94
Annexes	96
Table des matières	103