

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Ecole Supérieure du Commerce Kolea

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master
en Sciences de Gestion**

Spécialité : Contrôle de Gestion.

Thème :

**Gestion des coûts par une analyse de la chaîne de valeur dans le
secteur bancaire**

Cas : AGB banque

Présenté par :

ASSIAKHI Said Chiheb

IRATNI Céline

Encadré par :

Dr. OUSLIMANE Meriem

Maitre de conférences (A) à l'ESC

Lieu du stage : La Direction Général du Gulf Bank Algérie, EL-Biar.

Période du stage : Du 03/04/2024 au 28/05/2024.

Année universitaire : 2023/2024

Remerciements

En premier lieu Nous remercions Le Grand seigneur ALLAH de nous avoir facilité le chemin et de nous avoir donné la motivation et le courage pour accomplir ce travail et réaliser ce mémoire la réalisation de ce mémoire.

*En second lieu Nous remercions notre encadreur à l'ESC Dr **OUSLIMANE Meriem** d'avoir cru en nous et de nous avoir conseillé aider et motiver pour accomplir et de donner le meilleur dans ce modeste travail.*

*Nous tenons à remercier aussi notre maître de stage **Madame KACED Asma** pour ses précieux conseils, et son suivi durant la période de stage au sein d'AGB banque à la direction Général département Contrôle de Gestion. Nous tenons également à remercier tout l'équipe des contrôleurs du département à commencer par **Madame AYAD Amel** et **Madame ALILI Rayen** pour nous avoir motivé, conseillé, guider et orienter mais surtout leur partage d'expérience et leurs gentillesse avec nous, sans oublier **Madame ABDELMOULA Assia** et **Monsieur BEN KACEM Mohamed Amine** pour leurs gentillesse et leur hospitalité et leur précieuse aide pour la conception de notre mémoire.*

Notre remerciement s'adresse également à l'ensemble du personnel d'AGB banque de la direction générale pour leur accueil et leurs orientations.

Nous remercions les membres du jury qui nous ont fait l'honneur de juger ce travail.

Par ailleurs on tient à remercier nos parents, pour leur soutien moral et leur encouragement à toujours être d'avantage ambitieuses et voir toujours loin, ainsi que toute notre famille et nos proches.

Enfin, nous remercions infiniment tous ceux qui nous ont aidées de près ou de loin pour la réalisation de ce travail.

CHIHEB & CERINE.

Dédicaces

Je dédie ce travail :

À la mémoire de ma chère Grand-mère « Allah yerhemha » la femme qui m'a éduqué qui était mon pilier dans cette vie, la femme qui m'a motivé le plus dans mes études, aucune dédicace ne peut exprimer mon amour éternel et ma considération pour ses mots doux, ses conseils et sa bien vaillance qui faisait mon bonheur et mon bien être, aucun mot ne peut exprimer le vide que tu m'a laissé, ma fierté d'être son petit-fils déborde de mon cœur, Puisse Dieux, le tout puissant, te protège dans son vaste paradis.

À mes chers parents, que je tiens à remercier du fond du cœur pour leur amour, leur soutien, tous leurs sacrifices et leur façon de me pousser à donner le meilleur de moi-même de jour en jour surtout pour mes études, pour toute leur assistance et leur présence dans ma vie. Que ce modeste travail soit le fruit de leurs innombrables sacrifices et vœux.

À mes chers deux frères Rami et Djawed ceux qui m'ont chaleureusement encouragé tout au long de mon parcours.

À mes chères trois tantes, Hanane, Hafida, Nino, elles mes mamans de cœurs, pour leurs amours quotidiens, leur motivation leur soutien et pour la façon d'ont-elles ont cru en moi, et a toute ma famille.

À ma binôme et amie Céline pour sa gentillesse sa compréhension, et son accompagnement tout au long de cette aventure inoubliable.

À mes très chères amies : Walid, Imed, Neila, Manel, Kenza, Neila, Amel, Sara, Maroua, Oussama eux qui ont partagé avec moi tous les moments d'émotion et leur soutien lors de la réalisation de ce travail et qui ont fait de ses années une richesse pour mon développement.

A tous ceux qui ont contribué de près ou de loin pour que ce travail soit possible, je vous dis merci infiniment.

CHIHEB.

Dédicaces

Je dédie ce travail :

À mon cher grand-père, « Allah yerhemou »,

Aujourd'hui, mes mots se teintent de la douleur de ton absence, une absence qui aurait pu illuminer ce moment de fierté. À travers les lignes de ce mémoire, je veux t'honorer, toi qui as toujours cru en moi et qui as été fier de mes réalisations. Tu as été mon guide, mon soutien et mon inspiration tout au long de ma vie. Tes encouragements, ta sagesse et ton amour continuent de m'inspirer et de me guider sur le chemin de la vie. Chaque avancée, chaque succès que je célèbre, je le fais en sachant que tu aurais été fier de moi, comme tu l'as toujours été.

À mes parents bien-aimés,

Je souhaite vous exprimer toute ma gratitude et mon amour infini pour le soutien indéfectible que vous m'avez apporté tout au long de ma vie. Aujourd'hui, je dédie ce mémoire à vous, mes chers parents, en reconnaissance de tout ce que vous avez sacrifié pour moi. Que ces mots vous rappellent à quel point vous êtes précieux pour moi, et que ma réussite soit votre plus belle récompense.

À mon frère Mohamed et à ma sœur Hadil, pour leur présence réconfortante et leurs mots d'encouragement.

À ma grand-mère, à mon grand-père et à tous mes tantes et oncles,

Je souhaite exprimer toute ma gratitude et mon amour pour vous, membres précieux de ma famille.

À mes chers amies Sara, Ibtissem, Kenza, Neila, Maroua, Sara et Amel, qui ont rendu les années enrichissantes et pleines de beaux souvenirs. Sans vous, je ne sais pas comment j'aurais pu traverser cette période.

À mon binôme et mon ami Chiheb, qui a partagé avec moi les hauts et les bas de cette aventure académique, pour sa collaboration précieuse et son soutien.

Et enfin, à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail, je vous dis merci infiniment. Votre aide, vos conseils et votre encouragement ont été essentiels pour mener à bien ce mémoire.

CERINE.

Sommaire

Remerciements	I
Dédicaces	II
Sommaire	IV
Liste deAbréviations	V
Liste des tableaux	V
Liste des figures	VI
Liste des annexes	VII
Résumé et mots clés	VIII
Summary and keywords	VIII
Introduction générale	A
Chapitre 01 : Concepts clés de l'avantage concurrentiel, la chaîne de valeur et la gestion des coûts	1
Section 1 : Généralités sur le diagnostic stratégique.....	3
Section 2 : Cadre théorique de la chaîne de valeur.....	8
Section 3 : Généralités sur la comptabilité de gestion.....	21
Chapitre 02 : Management de la chaîne de valeur et la gestion des coûts dans le milieu bancaire	38
Section 01 : L'analyse de la chaîne de valeur (ACV)	40
Section 02 : Gestion des coûts dans le milieu bancaire.....	51
Section 03 : La chaîne de valeur dans le secteur bancaire.....	62
Chapitre 03 : Analyse des coûts et recommandations pour l'amélioration et l'optimisation dans une entreprise bancaire (CAS Pratique)	73
Section 01 : Présentation de la banque Alegria Gulf Bank.....	75
Section 02 : Analyse des coûts dans la chaîne de valeur bancaire dans la banque étudiée.....	81
Section 03 : Interprétation des Résultats et Recommandations.....	101
Conclusion générale	113
Bibliographie	116
Annexes	119
Table des matières	129

Liste des Abréviations

AGB	Algeria Gulf Bank
ACV	Analyse de la chaine de valeur
CA	Chiffre d'affaires
CV	Cout de revient
Crédit Conso	Crédit à la consommation

Liste des tableaux

Tableau n°01	Analyse coût-valeur d'un maillon dans la chaîne de valeur/Business (page48)
Tableau n°02	Le calcul de la masse salariale consacré au crédit consommation (page92)
Tableau n°03	Le calcul de coût du consommable (page93)
Tableau n°04	Le calcul de coût de la ressource (page93)
Tableau n°05	Le calcul de coût de maintenance des systèmes d'information de crédit à la consommation (page93)
Tableau n°06	Le calcul de coût du risque et décision d'octroi lié au crédit consommation (page94)
Tableau n°07	Le calcul de coût de la logistique et l'infrastructure lié au crédit consommation (page94)
Tableau n°08	Le calcul de coût de la logistique et l'infrastructure lié au crédit consommation (page95)
Tableau n°09	Le calcul de coût opérationnel du crédit consommation (page95)
Tableau n°10	Le calcul du coût total des activités principales (page96)
Tableau n°11	Le calcul du coût total des activités de soutiens (page98)
Tableau n°12	Le calcul de La Rentabilité du crédit à la consommation (page100)

Liste des Figures

Figure n° 01	La chaîne de valeur type selon Michael Porter.
Figure n° 02	Le rôle de la comptabilité de gestion dans la prise de décision
Figure n° 03	Le traitement des charges dans l'ABC
Figure n° 04	Une présentation du fonctionnement de l'entreprise
Figure n° 05	Comparaison méthode traditionnelle et méthode ABC
Figure n° 06	L'éventail des technologies présentes dans la chaîne de valeur d'une firme
Figure n° 07	L'ABC dans le domaine bancaire
Figure n° 08	La chaîne de valeur de la banque de détail
Figure n° 09	Vision opérationnelle de la chaîne de valeur
Figure n° 10	L'éclatement de la chaîne de valeur des métiers de marché
Figure n° 11	Organigramme de l'AGB
Figure n° 12	Types de Crédit à la Consommation
Figure n° 13	Prototype de la chaîne de valeur du crédit à la consommation TASHILAT
Figure n° 14	Prototype de la chaîne de valeur du crédit consommation TASHILAT par départements
Figure n° 15	Chaîne de valeur Coût/valeur

Liste des Graphes

Grappe N°01	La répartition des charges sur les activités principales liées à la Chaîne de Valeur du crédit à la consommation
Grappe N°02	La répartition des charges sur les activités de soutien liées à la Chaîne de Valeur du crédit à la consommation
Grappe N°03	Représentation graphique des couts des activités principales et des activités de soutiens liées au crédit de consommation
Grappe N°04	Répartition par secteur des activités principales et des activités de soutiens par rapport au cout de revient du crédit à la consommation

Liste des Annexes

Annexe n°01	Directif du crédit à la consommation MOURABAH TASHILET
Annexe n°02	Guide d'entretien
Annexe n°03	Logigramme Crédit à la Consommation TASHILAT
Annexe n°04	Processus des systèmes automatisés liée au crédit à la consommation
Annexe n°05	Délais d'exécution des activités liée au crédit à la consommation
Annexe n°06	Tableau du classement des dix premières dépenses globales de la banque D'AGB
Annexe n°07	Chaine de valeur liée au crédit à la consommation

Résumé

Ce mémoire Gestion des coûts par une analyse de la chaîne de valeur dans le secteur bancaire, ou on va mettre la lumière sur l'outil de la chaîne de valeur en démontrant l'approche de l'analyse de la chaîne de valeur à travers un produit bancaire qui est le crédit à la consommation, un produit phare au sein d'AGB notre organisme d'accueil, et comment cette dernière peut gérer et minimiser les coûts de ce produit en l'associant avec la comptabilité analytique. Cette méthode va permettre de mieux comprendre et gérer les coûts directs et indirects liés à la production de produits et services bancaires et permettre des avantages concurrentiels futures.

L'objectif principal de l'étude est de prouver que l'ACV est un outil efficace pour décomposer les activités d'un produit bancaire, identifier les principaux postes de dépenses et les sources de création de valeur. Dans le but d'optimiser les coûts et le processus interne.

En procédant avec deux chapitres théoriques, le premier traitant les Concepts clés de l'avantage concurrentiel, la chaîne de valeur et la gestion des coûts pour avoir un aperçu général et approfondie sur les concepts traités et leur cheminement, le deuxième traitant Management de la chaîne de valeur et la gestion des coûts dans le milieu bancaire pour démontrer les liens entre ces dernières, et pour finir un chapitre qui traitera un cas pratique pour donner un exemple sur l'analyse des coûts par l'approche chaîne de valeur en proposant comme finalité des recommandations pour l'amélioration et l'optimisation du crédit à la consommation dans AGB.

Le mémoire montre comment l'application de l'analyse de la chaîne de valeur peut améliorer la rentabilité et la compétitivité des banques, et comment cet outil peut offrir une vision claire des coûts et des bénéfices associés à chaque activité, aussi comment cet outil pourra aider les banques à prendre des décisions stratégiques éclairées, à rationaliser leurs opérations et à renforcer leur position dans un marché en constante évolution.

Mots clés : Analyse de la chaîne de valeur, Gestion des coûts, Produit bancaire.

Summary

This thesis focuses on cost management through a value chain analysis in the banking sector. It highlights the value chain tool by demonstrating its approach through a banking product: consumer credit, a flagship product at AGB, our host organization. It also explores how this tool can manage and minimize the costs of this product by associating it with cost accounting. This method will allow a better understanding and management of both direct and indirect costs related to the production of banking products and services, thus enabling future competitive advantages.

The main objective of this study is to prove that value chain analysis is an effective tool for breaking down the activities of a banking product, identifying key expense items and sources of value creation, with the aim of optimizing costs and internal processes.

The thesis is structured into two theoretical chapters. The first chapter covers key concepts of competitive advantage, the value chain, and cost management to provide a general and in-depth overview of the concepts and their development. The second chapter deals with the management of the value chain and cost management in the banking environment to demonstrate the connections between these concepts. Finally, the practical chapter presents a case study that provides an example of cost analysis using the value chain approach, offering recommendations for improving and optimizing consumer credit at AGB.

The thesis shows how the application of value chain analysis can improve the profitability and competitiveness of banks. It illustrates how this tool can offer a clear view of the costs and benefits associated with each activity and how it can help banks make informed strategic decisions, streamline their operations, and strengthen their position in an ever-evolving market.

Keywords: Value chain analysis, Cost management, Banking product.

Introduction générale

Introduction Générale

Introduction générale

Le marché bancaire est un marché hyper instable avec un taux de risque élevé, une compétitivité accrue et une rentabilité assez faible par rapport à l'échelle de l'économie nationale surtout le secteur privé. Donc pour s'y en sortir les banques privées ont adopté de nouvelles techniques pour garantir leurs survies et leurs pérennités en fixant de nouveaux objectifs, en tête de liste l'optimisation des coûts.

Dans la banque la connaissance de la rentabilité client est extrêmement complexe car le client utilise bon nombre de produits et services imbriqués les uns dans les autres comme le compte courant, l'utilisation du chèque, les virements...

De plus, le client possède souvent plusieurs comptes et contrats. Il faut au minimum pouvoir l'identifier avec tout son équipement d'où la création du compte regrouper ou de l'identifiant client.

Pour certains produits et services il n'y a aucun problème pour le calcul du coût. (Opérations de change manuel...) Par contre d'autres produits et services sont imbriqués comme la vente d'un crédit qui entraîne une opération de retrait ou l'émission de chèque de banque ou encore l'ouverture d'un compte courant.

Donc pour ce qui est du coût de revient qui est principalement la somme des frais directs et indirects qui permettent de produire un produit ou un service pour le client. C'est un peu compliqué et encore plus la façon de l'optimiser.

C'est là que le contrôle de gestion intervient en proposant une multitude d'outils pour permettre de distinguer les différents coûts et frais impliqués dans la conception du coût de revient et la meilleure façon de le bonifier.

Un de ces outils est l'analyse de la chaîne de valeur qui permet de comprendre où se trouvent les principaux postes de dépenses et où se crée la valeur. Elle fait ainsi la distinction entre des activités qui génèrent de la valeur et celles qui en créent peu, voire qui la détruisent. Ce dernier est adaptable à tout secteur et surtout le secteur bancaire.

Problématique

De ce qui précède, une question principale mérite d'être posée à savoir :

- Dans quelle mesure l'analyse de la chaîne de valeur peut-elle contribuer dans la gestion et la des coûts des produits bancaires de AGB banque ?

De cette question principale découlent les questions secondaires suivantes :

1. Comment se présente la chaîne de valeur d'un crédit à la consommation de la banque AGB ? Quelles sont les activités de la chaîne de valeur du crédit à la consommation de la banque AGB qui représentent une source de coûts qu'il faut réduire ?
2. Quelles sont les avantages et les opportunités d'une gestion plus performante des coûts du crédit à la consommation de la banque AGB ?

Introduction Générale

Hypothèses

L'hypothèse principale

- L'application d'une approche basée sur l'analyse de la chaîne de valeur permet d'identifier les activités à forte valeur ajoutée et les sources de coûts élevées au sein de la banque, ce qui permettra de formuler des recommandations spécifiques pour une bonne gestion des coûts.

Les hypothèses secondaires

1. La chaîne de valeur de la banque se compose de plusieurs étapes clés qui contribuent à la création de la valeur reflétant les activités effectuées par la banque, telles que L'acquisition de clients, le traitement des transactions, la gestion des risques, service client, infrastructure et technologie ...
2. Certaines activités de la chaîne de valeur bancaire sont considérées comme une source de coûts significatifs qu'il faut réduire telles que opérations bancaires, gestion des risques, service après-vente et gestion des canaux de distribution.
3. Une gestion plus performante des coûts des produits bancaires offre plusieurs avantages et opportunités. Par exemple, une amélioration de la rentabilité, optimisation des ressources, amélioration de la satisfaction clients...

Objectifs et démarche

L'objectif de l'étude va être :

- De déceler tout coût entrant dans la création de la valeur d'un produit au sein AGB banque pour permettre d'optimiser les coûts de cette dernière.
- Présenter sa chaîne de valeur et comprendre son processus ses activités créatrices de valeur et celle qui les soutient
- Associer à ses activités les coûts qui leur conviennent

Il sera question de proposer des recommandations visant de réduire les coûts une fois que les sources des coûts élevés détectées ... d'ailleurs c'est l'objectif de la démarche ACV.

Motivations du choix du thème

Le choix du thème a été sur la base de :

- Le sujet a une relation directe avec la spécialité Contrôle de Gestion.
- Les coûts qui sont une variable assez importante dans l'entreprise et qui affecte le coût de revient pour déterminer la valeur d'un produit ou d'un service

Introduction Générale

- L'outil de l'analyse de la chaîne de valeur qui est un outil innovant et à travers on peut déceler les activités de l'entreprise et celle qui génèrent le plus de coûts pour les gérer
- La curiosité à mettre en œuvre sur le terrain l'outil chaîne de valeur qui nous a toujours passionné

Choix du secteur

C'est à partir de la curiosité de :

- De savoir comment le système bancaire gère son organisme, quel genre de coûts peut-il exister dans une banque
- Le coût de revient se calcule sur quelle base dans une banque
- Es que l'analyse de la chaîne de valeur peut être appliquée dans ce secteur et es qu'elle va permettre d'identifier le coût de revient et de le minimiser

Choix de la banque

Le choix a été effectué sur la base de :

- La centralisation de toutes les activités au sein de la direction générale
- La disponibilité du département du contrôle de gestion
- Le staff compétent

Méthodologie de recherche

Afin de répondre aux questions..., nous adopterons une approche méthodologique combinée, associant des méthodes qualitatives et descriptives.

Pour les chapitres théoriques, nous utiliserons une approche documentaire en consultant des ouvrages, des articles et des études antérieures.

En ce qui concerne le chapitre pratique, une méthodologie qualitative basée sur une étude de cas (AGB banque) sera utilisée, dans ce contexte trois techniques de recherche seront mobilisées :

- Des entretiens menés avec les responsables concernés ;
- L'exploitation et l'analyse des documents internes fournis par la banque ;
- Observations effectuées tout au long de notre présence à la banque.
- L'utilisation de l'Excel pour calcul et l'illustration des résultats.

Plan de travail

Nous allons structurer notre travail en trois (03) chapitres :

- Le premier chapitre, à consacrer au cadre général de l'analyse de la chaîne de valeur et la gestion des coûts

Introduction Générale

- Le deuxième chapitre quant à lui, il sera dédié aux spécificités du secteur bancaire et aux éléments liés à la chaîne de valeur et la gestion des coûts du secteur bancaire.
- Le chapitre 3 l'Étude du cas pratique en faisons une Analyse des coûts et en proposons des recommandations pour L'amélioration et la démunissions des coûts.

Chapitre 01 :

**Concepts clés de l'avantage concurrentiel,
la chaîne de valeur et la gestion des coûts**

Chapitre01 : Concepts clés de l'avantage concurrentiel, la chaîne de valeur et la gestion des coûts

Introduction

Dans ce chapitre, nous plongeons au cœur des concepts fondamentaux qui sous-tendent la compétitivité et la performance des entreprises : l'avantage concurrentiel, la chaîne de valeur et la gestion des coûts. Dans un environnement commercial ou bancaire en constante évolution, la capacité d'une entreprise à se différencier de ses concurrents et à maîtriser ses coûts est essentielle pour assurer sa réussite à long terme.

Nous débuterons en explorant le concept d'avantage concurrentiel, popularisé par Michael Porter, qui repose sur la capacité d'une entreprise à offrir des produits ou des services uniques et de grande valeur pour ses clients traités dans la première section. Nous analyserons les différents types d'avantages concurrentiels, tels que la domination par les coûts, la différenciation et le focus, en mettant en lumière leurs implications stratégiques pour les entreprises.

Ensuite, nous nous plongerons dans la chaîne de valeur, un cadre conceptuel puissant développé par M. Porter, qui décompose les activités d'une entreprise en une série d'activités, depuis la création jusqu'à la distribution des produits finis. Nous examinerons comment l'analyse de la chaîne de valeur permet aux entreprises d'identifier les sources de valeur ajoutée et de compétitivité, ainsi que les opportunités d'optimisation des processus et gagner en avantage et ça c'est pour ce qui est du contenu de la section 2.

Enfin, nous aborderons la gestion des coûts, un aspect critique de la stratégie d'entreprise qui vise à minimiser les dépenses tout en maximisant la valeur créée. Nous explorerons les différentes approches de gestion des coûts, telles que la réduction des coûts, l'amélioration de l'efficacité opérationnelle et la rationalisation des processus, en mettant en évidence leur importance pour renforcer la compétitivité et la rentabilité de l'entreprise développer dans la dernière section.

Ce chapitre offre ainsi un aperçu approfondi des concepts clés de l'avantage concurrentiel, de la chaîne de valeur et de la gestion des coûts, en fournissant des bases solides pour comprendre et analyser la stratégie d'entreprise dans un environnement complexe et en évolution rapide.

Chapitre01 : Concepts clés de l'avantage concurrentiel, la chaîne de valeur et la gestion des coûts

Section 01 : Généralités sur le diagnostic stratégique

Avant d'entreprendre toute démarche stratégique, il est essentiel de poser les bases solides d'un diagnostic stratégique rigoureux. L'objectif de cette section est d'introduire les concepts fondamentaux nécessaires à la compréhension et à la mise en œuvre d'un diagnostic stratégique.

Cette section après avoir défini le diagnostic stratégique, elle va nous donner une idée claire sur ce dernier en situons ses objectifs principaux et détaillons sur ses types pour pouvoir avoir une idée détaillée et plus approfondie sur le sujet.

1. Définitions du diagnostic stratégique

Le mot diagnostic vient du grec *diagnosticos* qui signifie apte à discerner alors que selon le Larousse, le diagnostic signifie : « Identification d'une maladie d'après ses symptômes »¹, donc il trouve son origine dans le domaine médical qui consiste à mener un examen tendant à identifier un mal, un malaise ou une maladie.

Pour une entreprise, parfois cela ne consistera qu'à mettre en relief les points faibles et les points forts de l'entreprise. Mais souvent c'est une étude globale portant sur différentes fonctions et activités au niveau interne et sur les différentes pressions pouvant venir de l'environnement externe.

Selon Raymond-Alain Thiétart, le diagnostic stratégique est : « L'une des étapes les plus importantes du processus de formulation de la stratégie. C'est grâce à ce diagnostic que le choix de la stratégie va pouvoir s'effectuer. C'est de l'évaluation des capacités de l'entreprise et des caractéristiques de l'environnement que des orientations possibles vont pouvoir être définies. »²

Lorsque les membres d'une organisation ont pris conscience de ses points forts et faibles, un grand pas est fait dans l'élaboration de la stratégie.

Pour Gerry Johnson et al, « le diagnostic stratégique consiste à comprendre l'impact stratégique de l'environnement externe, de la capacité stratégique de L'organisation (ses ressources et compétences) et des attentes et influences des parties prenantes »³

L'auteur, dans cette définition, démontre que le diagnostic stratégique détermine les menaces et les opportunités qui peuvent influencer sur la stratégie de l'entreprise en insistant sur les influences exercées par les parties prenantes ainsi que les forces et les faiblesses de l'entreprise. Capet, Causse et Menier affirment que « Faire un diagnostic, c'est découvrir et prendre conscience des facteurs qui influent sur l'évolution de l'entreprise, ses points forts et ses points faibles, les opportunités et les menaces. »⁴

¹ LAROUSSE, <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/diagnostic/25154> Consulté le : 05/12/2023 à 15:00

² PIERE Larousse, « **Larousse** », Editions Larousse, 1998, Paris, p.122.

³ RAYMON-ALAIN Thiétart, « **Le management** », Presses Universitaires de France, France, 2003, p57

⁴ G. JOHNSON, « **Stratégique** », 7ème édition Pearson, France, 2005, p69.

Chapitre01 : Concepts clés de l'avantage concurrentiel, la chaîne de valeur et la gestion des coûts

En résumé, le diagnostic stratégique est un processus analytique qui permet à une entreprise d'identifier ses avantages concurrentiels, de comprendre son environnement concurrentiel et de déterminer les actions stratégiques à entreprendre pour atteindre ses objectifs à long terme.

2. Objectifs du diagnostic stratégique

- Cerner les performances de l'entreprise ou s'assurer de la justesse de la stratégie.
- Obtenir une compréhension synthétique de la situation actuelle de l'entreprise dans son environnement.
- Anticiper son évolution probable dans le futur.
- Identifier les problèmes clés et les dysfonctionnements actuels ou potentiels les plus significatifs
- Identifier les facteurs clés de succès et les compétences nécessaires pour réussir dans son secteur d'activité.
- Identifier les avantages concurrentiels de l'entreprise⁵.

3. Types de diagnostic stratégique

Le diagnostic stratégique repose sur deux approches complémentaires :

- Le diagnostic stratégique interne,
- Le diagnostic stratégique externe.

Dans ce mémoire, notre attention sera uniquement axée sur le diagnostic interne de l'entreprise.

3.1 Le diagnostic stratégique interne : présentation et outils utilisés

Le diagnostic interne vise à examiner les points forts et les faiblesses de l'entreprise ainsi que de ses domaines d'activités stratégiques. Son but est de comparer ces points forts et faiblesses à ceux de la concurrence afin d'évaluer la position relative de l'entreprise.⁶

Il définit le potentiel stratégique de l'entreprise, c'est-à-dire les forces, les atouts sur lesquels elle pourra s'appuyer pour définir les orientations stratégiques. Son rôle est de mettre en évidence le savoir-faire, le métier et les compétences de l'entreprise.

⁵ DAID Djamilia, TERMOUL Ilyes, Le mémoire « **Diagnostic Stratégique de l'entreprise Cas TIFRA LAIT Tizi-Ouzou** », Université MOULOUD MAMMERI, 2014-2015, P41

⁶ LE BLOG DU DIRIGEANT, <https://www.leblogdudirigeant.com/diagnostic-interne-entreprise/> Consulté le : 05/12/2023 à 14:00

Chapitre01 : Concepts clés de l'avantage concurrentiel, la chaîne de valeur et la gestion des coûts

Il consiste à évaluer le fonctionnement interne de l'entreprise ainsi que son potentiel. L'organisation doit mener une analyse interne pour identifier ses forces et faiblesses en termes de ressources (La théorie des ressources)⁷ mais aussi de compétences (La théorie des compétences)⁸. Cette évaluation permet de déterminer la capacité de l'entreprise à relever les défis environnementaux tout en assurant son efficacité et sa pérennité.

3.1.1 Théorie des ressources

La théorie des ressources met l'accent sur l'importance des ressources internes d'une entreprise pour obtenir un avantage concurrentiel.

Selon ce modèle, le positionnement concurrentiel de l'entreprise se définit selon l'utilisation de ces ressources, les entreprises doivent identifier, développer et exploiter leurs ressources uniques afin de maintenir un avantage concurrentiel sur le long terme. Les ressources peuvent être de nature diverse, allant des actifs tangibles tels que les installations et l'équipement, aux actifs intangibles tels que les marques, les brevets et les compétences du personnel.

3.1.2 Théorie des compétences

La théorie des compétences se concentre sur les capacités spécifiques et les connaissances dont une entreprise a besoin pour réaliser des activités particulières de manière efficace. Ces compétences peuvent être techniques, commerciales, de gestion ou organisationnelles. Selon cette théorie, la construction et le maintien de compétences uniques peuvent fournir à une entreprise un avantage concurrentiel en lui permettant de fournir des produits ou services de meilleure qualité, plus rapidement ou à moindre coût que ses concurrents.

Pour réaliser un diagnostic stratégique interne, il existe trois démarches :

- L'analyse fonctionnelle,
- L'analyse des facteurs clés de succès.
- La chaîne de valeur.

⁷. STEPHANE A. TYWONIAKI, Le mémoire « **le modèle des ressources et des compétences : un nouveau paradigme pour le management stratégique ?** », Département stratégie et politique d'entreprise, Groupe HEC, France, 2023, P2

⁸ Op.cit. P5

Chapitre01 : Concepts clés de l'avantage concurrentiel, la chaîne de valeur et la gestion des coûts

3.2 L'analyse fonctionnelle

L'analyse fonctionnelle⁹ consiste à passer en revue les principales fonctions de l'entreprise pour déterminer les forces et les faiblesses et les comparer aux concurrents. En pratique, l'entreprise doit dresser la liste de ses points forts et ses points faibles. Prenons quelques exemples de fonctions :

- Commercial : politique marketing, politique de segmentation de marché, politique de ciblage, le positionnement, l'étude du mix (prix, produit, distribution, communication),
- Production : étude du mode de production, la capacité de production, la productivité, le délai de fabrication,
- Approvisionnement : délai d'approvisionnement, délai de paiement accordé par le fournisseur, liens de dépendances entre l'entreprise et le fournisseur.
- Gestion des ressources humaines : niveau de compétences, mode de rémunération, motivation des salariés, système de communication interne.
- Comptabilité : étude du système d'information générale, comptabilité analytique.
- Financier : mode de financement, niveau d'endettement, étude de solvabilité.
- Recherche et développement : budgets et ressources consacrés à la recherche, masse salariale, publications et brevets.

3.3 L'analyse des facteurs clés de succès

Les facteurs clés de succès sont les éléments stratégiques qu'une organisation doit maîtriser afin d'assurer sa pérennité et sa légitimité pour surpasser sa concurrence¹⁰.

Ici, ces facteurs clés de succès sont imposés par l'environnement. Il faut donc faire l'analyse interne de l'entreprise au regard de l'environnement. Ils sont les quelques axes de changements majeurs qui sont indispensables pour accéder à la vision de l'organisation, à ses objectifs « idéaux ». Ils focalisent donc sur les changements que l'entreprise doit engager. Ils ne se déterminent pas de manière unilatérale par un dirigeant, ou à l'issue d'une discussion décousue entre plusieurs cadres de l'entreprise.

Les facteurs clés constituent des déterminants essentiels de l'atteinte des objectifs que la structure s'est assignée. L'identification de ces facteurs clés de succès se fait donc à partir d'une démarche pragmatique et s'appuie sur l'expérience du dirigeant qui est le mieux à même de contribuer efficacement à la mise en évidence des paramètres des clés de performance.

Nous regardons le facteur clé de succès et nous observons si l'entreprise étudiée maîtrise ou non ses facteurs clés de succès (d'hier, d'aujourd'hui et de demain).

En effet, ils sont choisis avec soin en fonction de la situation et à l'issue d'une analyse très fine. La réflexion sur les facteurs clés invite une mise à plat des relations de cause à effet entre les paramètres

⁹ IKHLEF Kousseila, KECIRI Micipsa, Le mémoire « **Les déterminants de la prise de décision stratégique au sein d'une entreprise Cas de l'entreprise BOUDIAB** », Université ABDERHMAN MIRA Bejaia, 2021, P17.

¹⁰ Op,cit p18.

Chapitre01 : Concepts clés de l'avantage concurrentiel, la chaîne de valeur et la gestion des coûts

conditionnant la performance de la structure et la performance des réalisations. Une fois ces facteurs clés de succès identifiés, la mise en place des indicateurs peut débuter.¹¹

Par exemple : Les facteurs clés de succès au niveau du marketing :

- Compétence, expérience et orientation marketing élevées,
- Bonne connaissance du marché,
- Effort marketing bien ciblé (publicité, promotion, force de vente),
- Interaction avec les clients (test client, implication client).

3.3.1 La chaîne de valeur

Comme troisième outil de diagnostic interne on a la chaîne de valeur qui sera examinée en détail dans la section suivante de ce chapitre.

Pour conclure, cette section a mis en lumière l'importance capitale du diagnostic stratégique dans la gestion stratégique des organisations. En parcourant les différents aspects du diagnostic, on a pu apprécier sa complexité et qu'il est nécessaire dans la formulation d'une stratégie pertinentes et efficaces.

En la compréhension de l'environnement externe aux ressources internes, en passant par l'analyse des concurrents et des tendances du marché, chaque étape du processus de diagnostic stratégique est cruciale pour orienter les décisions stratégiques.

Les gestionnaires à travers ces données peuvent élaborer des stratégies qui capitalisent sur les opportunités et atténuent les menaces, tout en exploitant au mieux les avantages concurrentiels internes. Ainsi armés d'une compréhension approfondie du paysage stratégique, les décideurs sont mieux équipés pour naviguer dans un environnement commercial mouvementé pour garantir la pérennité et la réussite de leur organisation.

¹¹ Le coin des entrepreneurs, <https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/facteurs-cles-de-succes-definition-identification/> », Consulté le : 06/12/2023 à 18:00

Chapitre01 : Concepts clés de l'avantage concurrentiel, la chaîne de valeur et la gestion des coûts

Section 02 : Cadre théorique de la chaîne de valeur

La chaîne de valeur, concept fondamental dans le domaine de la stratégie d'entreprise, a été introduite par Michael Porter en 1985. Cette notion a profondément influencé la manière dont les entreprises analysent leurs activités et cherchent à créer de la valeur pour leurs clients.

Depuis lors, de nombreux chercheurs et praticiens ont contribué à enrichir notre compréhension de la chaîne de valeur et de son importance stratégique. Dans ce contexte, nous explorerons l'historique de la chaîne de valeur ainsi que les diverses perspectives et contributions qui ont façonné son évolution.

1. Historique définition et objectifs de la chaîne de valeur

Avant toute chose pour avoir une idée plus claire sur la chaîne de valeur il faut retracer son historique et savoir d'où est la venue de cette dernière

1.1 Historique

Selon Porter (1985), qui est considéré comme le fondateur et le précurseur du concept de "Value Chain"¹², il est affirmé que les entreprises doivent se positionner comme des leaders en termes de coûts ou se démarquer par leurs différenciations. En 1985, Porter a introduit et élaboré le concept de la chaîne de valeur pour offrir aux entreprises la possibilité d'analyser leurs activités afin de mettre en évidence leur leadership, que ce soit en termes de coûts ou de différenciation.

Dans son analyse fondamentale sur l'analyse concurrentielle en 1980, Michael Porter introduit son modèle des 5 forces concurrentielles, établissant ainsi les bases de la stratégie d'entreprise. Cependant, ce n'est qu'en 1985 qu'il élargit sa réflexion pour inclure les relations inter organisationnelles, mettant en lumière les interdépendances entre les acteurs de la chaîne de valeur. Cette évolution conduit à l'introduction des notions de "chaîne de valeur" et de "système de valeur", où les entreprises collaborent au sein de coalitions pour influencer le pouvoir de négociation des clients et des fournisseurs.

Selon la théorie économique, une entreprise est une boîte noire où des transformations et des transactions internes se produisent, mais l'essentiel réside dans sa capacité à créer de la valeur. En

¹² ÉRIC PILON, Le mémoire « Comme exigence partielle de la maîtrise en génie industrielle », l'université du Québec, 2020, P26

Chapitre01 : Concepts clés de l'avantage concurrentiel, la chaîne de valeur et la gestion des coûts

effet, l'entreprise doit être capable de transformer des inputs en outputs de valeur supérieure, soulignant ainsi son rôle central dans la création de valeur économique.

Ensign (2001)¹³, voit que l'analyse de la chaîne de valeur doit être une méthode qui divise l'entreprise en activités, en fonction de la compréhension de leur impact individuel et collectif sur l'unité d'affaires.

McGuffin (1997)¹⁴, lui indique qu'il est essentiel d'avoir une bonne compréhension des objectifs fondamentaux de l'entreprise (ou de l'organisme) afin de garantir le succès de l'application de la gestion de la chaîne de valeur.

Gunasekaran (1999)¹⁵, ajoute que les entreprises sont prêtes à changer de structure et à réinventer en réponse aux défis et aux exigences du marché.

Selon Back house et Burns (1999)¹⁶, les entreprises se restructurent actuellement pour développer une organisation mondiale (globale). Elles sont encouragées à avoir une compréhension claire de leurs activités principales et à faire passer les activités périphériques sous-traites.

Dans le même ordre d'idées, Golden et Powell (1999)¹⁷ expliquent que les entreprises sont désormais confrontées à une compétition intense dans un contexte très concurrentiel. Chaque société est convaincue que leur marché est de plus en plus exigeant. Pour que les entreprises puissent être compétitives, il est essentiel qu'elles soient performantes en ce qui concerne les coûts et la qualité.

Ils soulignent également que la flexibilité est essentielle pour maintenir sa compétitivité, comme le démontrent Lambert et Peppard (1993)¹⁸ eux qui ont écrit : « Il est reconnu que la vitesse de réponse, la flexibilité et l'innovation sont des attributs clés pour les entreprises ayant du succès. »

En conclusion, Zhang et Cao (2002) soulignent que les entreprises sont confrontées à des défis majeurs tels que la mondialisation des marchés, les changements rapides dans ces marchés, la réduction du cycle de vie des produits, ainsi que les progrès dans les systèmes de fabrication et les technologies de l'information.

¹³ C. ENSIGN, « **Value Chain Analysis and Competitive Advantage** », Journal of management, Canada, 2001, P18-42

¹⁴ MCGUFFOG, « **The obligation to keep value chain management simple and standard** », Journal of Supply Chain Management Royaume-Uni, 1997, P124

¹⁵ ÉRIC PILON « **Comme exigence partielle de la maîtrise en génie industrielle** », l'université du Québec, 2020, P6

¹⁶ Backhouse et Burns, « **Agile value chains for manufacturing – implications for performance measures** », International Journal of Agile Management Systems, 1999, P76-82

¹⁷ W. GOLDEN, P. POWEL « **Exploring inter-organisational systems and flexibility in Ireland: a case of two value chains** », International Journal of Agile Management Systems, Vol. 1 No. 3, Ireland, 1999, pp.169-176.

¹⁸ Zhang, O., Vonderembse, M.A., Lim, J.S., « **Value Chain flexibility: a dichotomy of competence and capability** », International Journal of Production Research, Vol. 40 No.3, 2002, pp.561-583.

Chapitre01 : Concepts clés de l'avantage concurrentiel, la chaîne de valeur et la gestion des coûts

Pour réussir dans un tel environnement, il est impératif pour une entreprise de comprendre en profondeur sa chaîne de valeur et ses activités principales. Une gestion efficace et efficiente de ces éléments est essentielle, et il est crucial de rendre la chaîne de valeur aussi flexible que possible afin de répondre de manière agile aux besoins changeants des clients.

1.2 Evolution et définition de la chaîne de valeur

Ici on va traiter la façon dont la chaîne de valeur à évoluer et ce que cette dernière pour ensuite la donner différentes définitions pour mieux maîtriser le concept.

1.2.1 Evolution de la chaîne de valeur

En effet, le concept de chaîne de valeur a été utilisé et développé tant en économie industrielle qu'en science de gestion. Et si l'on veut effectuer une revue des concepts liés à la chaîne de valeur, Bon nombre de résumés de documents peuvent être cités :

1- D'après Adam Smith la répartition du travail dans une entreprise et la spécialisation dans les tâches permet le développement d'aptitudes spécifiques¹⁹.

2- Les théories de F. W Taylor : ce sont des théories sur l'organisation du travail visant l'optimisation de la performance de chaque employé à son poste de travail grâce à la « gestion mathématique ». Cette approche de l'organisation de la chaîne de production a prévalu jusqu'à la fin des années 70.

3-Plus tard, de manière accrue, l'organisation de la production a basculé vers un système plus systémique. L'application des principes "Just in time" dans la chaîne de production constituait la preuve que les efforts fournis en vue de « l'optimisation de la performance individuelle » étaient souvent vains et inefficaces. Ces efforts ont très souvent abouti à des inefficacités au niveau du système en sa totalité. L'usage des technologies d'automatisation électronique est une autre impulsion ayant favorisé des processus systémiques.

4- Au milieu des années 1980, le concept de chaîne de valeur né en management stratégique sous la plume de M. Porter, mais ce concept n'a été développé que ces dernières années.

5-Il n'y a pas longtemps, le besoin d'approvisionnement rapide du marché traduisait la nécessité de révision de la division historique entre l'élaboration, la conception, la production et la

¹⁹Allen J. Scott, Frédéric Leriche, Division du travail, développement spatial et le nouvel ordre économique mondial, édité par Armand Colin, 2018, page 33.

Chapitre01 : Concepts clés de l'avantage concurrentiel, la chaîne de valeur et la gestion des coûts

commercialisation. Ces étapes devaient être reliées. C'est dans cette logique que l'expérimentation du concept de chaîne de valeur a débuté.

L'analyse de la chaîne de valeur joue un rôle primordial aujourd'hui dans la compréhension de la nécessité et de la portée de la compétitivité systémique.

1.2.2 Définition de la chaîne de valeur

La chaîne de valeur, selon Ensign (2001), est une approche permettant de comprendre les différentes activités impliquées dans la création et la livraison d'un produit ou d'un service à un client. Elle décrit comment la valeur et les coûts d'un produit évoluent tout au long de son cycle de vie, depuis la conception jusqu'au service client, en passant par la production, le marketing et la livraison. Le modèle générique développé par Porter (1985) représente cette chaîne de valeur à travers des activités primaires telles que la logistique en amont, les opérations, la logistique en aval, le marketing, les ventes et les services. Il inclut également des activités secondaires telles que l'infrastructure, les ressources humaines, le développement technologique et les achats²⁰.

Lancaster et Walters (2000)²¹ citent la définition de Browns (1997) selon laquelle la chaîne de valeur est un outil permettant de décomposer une entreprise en activités stratégiques pertinentes. Cela permet d'identifier les sources d'avantage concurrentiel en réalisant ces activités à moindre coût ou de manière plus efficace que les concurrents. La chaîne de valeur implique la collaboration avec d'autres acteurs du réseau tels que les fournisseurs, les distributeurs et les clients pour soutenir ces activités.

Lancaster et Walters (2000) proposent également leur propre définition de la chaîne de valeur comme un système d'affaires qui crée de la valeur pour les utilisateurs finaux et répond aux exigences des parties prenantes tout en minimisant les ressources requises. Ils introduisent également le concept de gestion de la chaîne d'approvisionnement, qui consiste à gérer les relations et les fonctions entre les parties prenantes clés dans le but de maximiser la création de valeur.

Cela est réalisé en satisfaisant les exigences des clients et en gérant efficacement la logistique, les activités et les coûts tout au long de la chaîne d'approvisionnement. Ils soulignent que le concept de la chaîne de valeur de Porter (1985) a été adapté à la chaîne d'approvisionnement dans de nombreuses études.

²⁰ ÉRIC PILON, Le mémoire « **Comme exigence partielle de la maîtrise en génie industrielle** », l'université du Québec, 2020, page 26.

²¹ Walters, D., Lancaster, G., « **Implementing value strategy through the value chain** », Management Decision, Vol. 38 No. 3, 2000, pp.160-178.

Chapitre01 : Concepts clés de l'avantage concurrentiel, la chaîne de valeur et la gestion des coûts

McGuffog (1997) mentionne que l'objectif principal de la gestion de la chaîne de valeur est d'améliorer la performance globale de l'ensemble de la chaîne en examinant chaque lien et processus de manière systématique, afin d'optimiser la vitesse, la fiabilité et l'efficacité des coûts.

Lancaster et Walters (2000) proposent également leur propre définition de la chaîne de valeur comme un système d'affaires qui crée de la valeur pour les utilisateurs finaux et répond aux exigences des parties prenantes tout en minimisant les ressources requises. Ils introduisent également le concept de gestion de la chaîne d'approvisionnement, qui consiste à gérer les relations et les fonctions entre les parties prenantes clés dans le but de maximiser la création de valeur.

Cela est réalisé en satisfaisant les exigences des clients et en gérant efficacement la logistique, les activités et les coûts tout au long de la chaîne d'approvisionnement. Ils soulignent que le concept de la chaîne de valeur de Porter (1985) a été adapté à la chaîne d'approvisionnement dans de nombreuses études.

McGuffog (1997) mentionne que l'objectif principal de la gestion de la chaîne de valeur est d'améliorer la performance globale de l'ensemble de la chaîne en examinant chaque lien et processus de manière systématique, afin d'optimiser la vitesse, la fiabilité et l'efficacité des coûts.

1.3 L'objectif de la chaîne de valeur

Les principaux objectifs de la chaîne de valeur dans les entreprises²² :

- **Identifier les activités génératrices de valeur** : La chaîne de valeur permet d'analyser les différentes activités de l'entreprise, de l'approvisionnement à la commercialisation en passant par la production, la vente et les services. L'objectif est d'identifier les activités qui contribuent le plus à la création de valeur pour l'entreprise.
- **Comprendre le fonctionnement de l'entreprise** : En analysant la chaîne de valeur, on peut mieux comprendre comment l'entreprise fonctionne et comment les différentes activités sont interconnectées. Cela permet d'optimiser les processus et d'améliorer l'efficacité globale de l'entreprise.
- **Déterminer la marge globale générée** : La chaîne de valeur permet de calculer la marge globale générée par les processus de production et de distribution de l'entreprise. Cela permet d'identifier les activités qui contribuent le plus à la rentabilité de l'entreprise et de prendre des décisions stratégiques en conséquence.

²² BLOG GESTION DE PROJET, <https://blog-gestion-de-projet.com/chaine-de-valeur/> Consulté le : 08/12/2023 à 19:24

Chapitre01 : Concepts clés de l'avantage concurrentiel, la chaîne de valeur et la gestion des coûts

- **Identifier un avantage concurrentiel** : En analysant la chaîne de valeur, on peut identifier les activités qui différencient l'entreprise de ses concurrents et qui lui confèrent un avantage concurrentiel sur le marché. Cela permet de se positionner de manière unique et de se démarquer de la concurrence.

2. Types de chaîne de valeur

Il existe deux types²³ de chaîne de valeur « interne et externe », dans ce mémoire l'étude se portera principalement sur la chaîne de valeur interne.

2.1 La chaîne de valeur interne

Michael PORTER a fait le choix de séparer les activités d'une firme (créatrices de valeur) en deux catégories « les activités principales et les activités de soutien ».

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

Les activités créatrices de valeur peuvent être divisées en deux grandes catégories : les activités principales et les activités de soutien.

Celles-ci se répartissent en deux grandes catégories²⁴, à savoir, Les activités principales et Les activités de soutien :

2.1.1 Les activités principales

Les activités principales sont celles qu'impliquent la création matérielle et la vente du produit, son transport jusqu'au client et le service après-vente.

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

²³GARIBALDI Gérard, « **Analyse stratégique** », édition d'organisation, 3ème édition, France, 2008 P 324.

²⁴ Ibid, P324.

Chapitre01 : Concepts clés de l'avantage concurrentiel, la chaîne de valeur et la gestion des coûts

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

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

2.1.2 Les activités de soutien

Les activités de soutien viennent à l'appui des activités principales et se soutiennent les unes et les autres en assurant l'achat des moyens de production, en fournissant la technologie et les ressources humaines et en assumant diverses fonctions de l'entreprise.

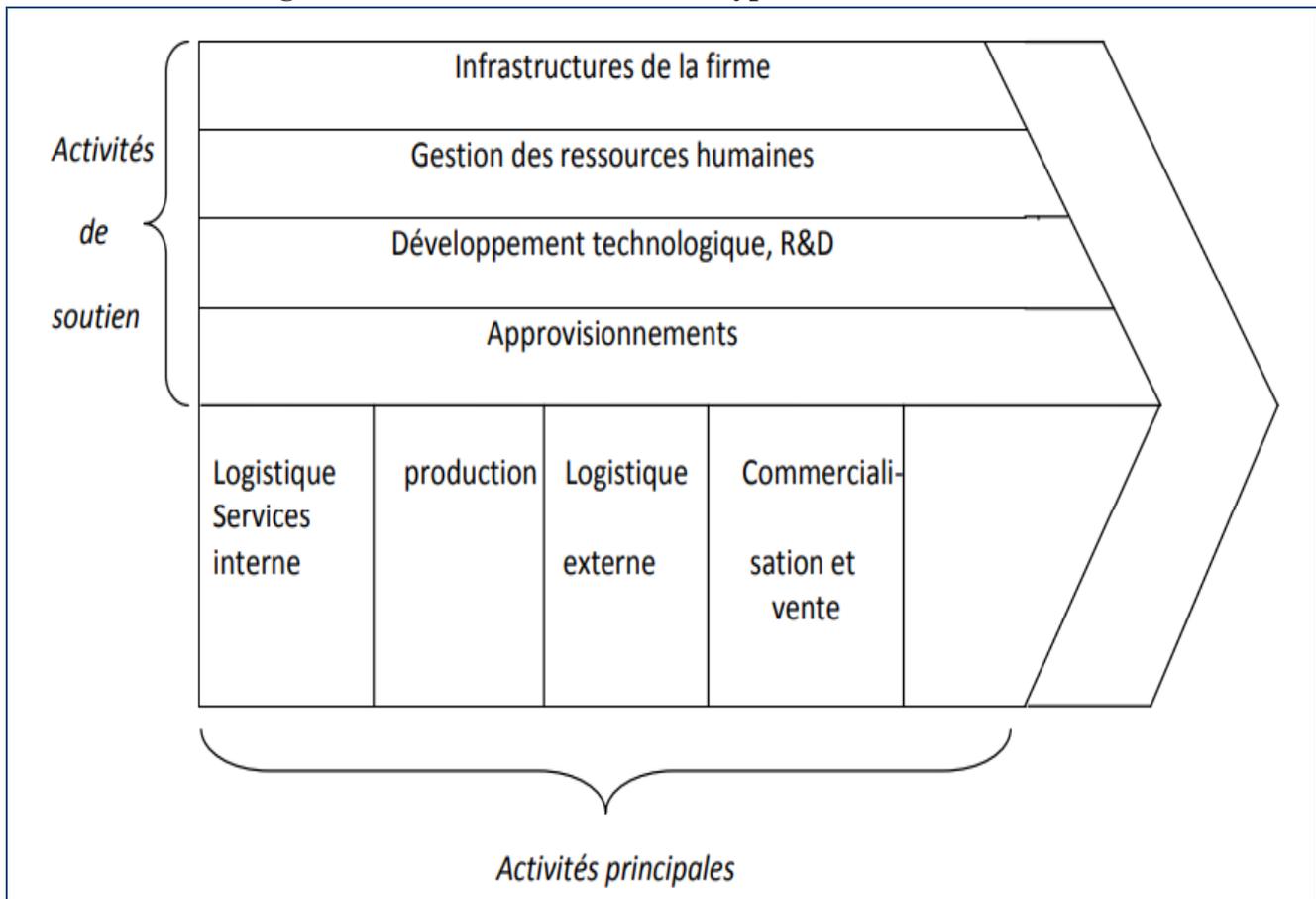
Identification des activités créatrices de valeurs : Comme précisé précédemment, la chaîne de valeur est l'ensemble des activités qu'une firme réalise qui représente les éléments de base pour la création de la valeur pour le client.

- **Les approvisionnements** : les approvisionnements se rapportent à la fonction d'achat des moyens de production utilisés dans la chaîne de valeur de la firme, et non aux moyens de production eux-mêmes. Les moyens de production achetés comprennent les matières premières, les consommables et les actifs tels que les machines et les équipements, ainsi que l'achat de prestation de service. Les approvisionnements tendent à être diffusés dans toutes les activités de la firme, par exemple les matières premières sont achetées par le département traditionnel des achats, tandis que les grandes installations achetées par les directeurs, et une consultation stratégique achetée par le directeur général ...etc.
- **Le développement technologique** : toutes les activités créatrices de valeur incorporent une technologie, qu'il s'agisse d'un savoir-faire, de procédure ou d'une technologie intégrée dans des équipements de traitement ou de transformation. Le développement technologique peut soutenir n'importe laquelle des technologies incorporées dans les activités créatrices de valeur, y compris les domaines tel que la technologie de télécommunication pour le système de réception des commandes ou la bureautique pour le département comptabilité, il ne s'applique pas seulement aux technologies directement liées au produit final.
- **La gestion de ressources humaines** : la gestion de ressources humaines se compose des activités qu'impliquent le recrutement, l'embauche, la formation, le développement personnel et la rémunération. La gestion de ressources humaines influe sur l'avantage concurrentiel de toute firme par le rôle qu'elle joue dans la détermination des compétences et des motivations des employés et dans le coût de l'embauche et de la formation.

Chapitre01 : Concepts clés de l'avantage concurrentiel, la chaîne de valeur et la gestion des coûts

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

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



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

2.1.3 Les critères d'identification des activités créatrice de valeurs

Pour définir les activités créatrices de valeur pertinentes, il faut distinguer les activités ayant des technologies et des mécanisme économiques propres : « il faut subdiviser les grandes fonctions que sont notamment la fabrication et la commercialisation, le flux des produits, le flux des commandes et le flux de document peuvent servir à la subdivision des activités, le découpage peut être de plus en plus fin, mais les activités doivent, d'une façon ou d'une autre, rester distinctes »²⁵.

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

²⁵ GERVAIS Michel, « contrôle de gestion », La 9^{ème} Édition Economica, France, 2009 p 124.

Chapitre01 : Concepts clés de l'avantage concurrentiel, la chaîne de valeur et la gestion des coûts

Les activités créatrices de valeur doivent être séparées lorsque :

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

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

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

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

La façon dont l'entreprise maîtrise chaque activité déterminée :

- Le niveau de coût au stade de production et vente ;
- La contribution à la satisfaction des besoins des clients et, par conséquent la différenciation par rapport à ses concurrents ;
- La marge globale obtenue (différence entre la valeur totale payée par le client et l'ensemble des coûts associés à la fabrication et à la vente du produit).

Les principales sources d'avantages concurrentiels apparaissent en comparant la chaîne de valeur de l'entreprise avec les chaînes de valeur des concurrents, lorsque cela est possible.

2.1.4 Les liaisons intérieures de la chaîne de valeur

Les liens internes de la chaîne de valeur font référence aux interactions et aux dépendances entre les différentes activités au sein de la chaîne. Ces liens internes sont essentiels pour assurer une coordination efficace et maximiser la création de valeur.

Les activités au sein d'une Entreprise ne sont pas indépendantes les unes des autres, au contraire elles s'influencent mutuellement. Étudier les liaisons qui existent entre elles revient à étudier comment

Chapitre01 : Concepts clés de l'avantage concurrentiel, la chaîne de valeur et la gestion des coûts

elles peuvent contribuer à créer un avantage concurrentiel. Elles peuvent y contribuer de deux façons²⁶, soit :

2.1.4.1 Liaisons par optimisation des activités de la chaîne de valeur

Où les liens entre les activités résultent d'un équilibre entre différents choix. Par exemple, en optant pour des matériaux de meilleure qualité, des améliorations dans le système de production ou la formation du personnel, les coûts de certaines activités peuvent augmenter, mais cela peut réduire le taux de panne et, par conséquent, les coûts liés à la garantie ou à d'autres services.

De plus, ces choix peuvent permettre à l'entreprise de se différencier en offrant un niveau de qualité supérieur à celui de ses concurrents.

2.1.4.2 Liaisons par coordination entre les activités de la chaîne de valeur

La capacité d'une entreprise à dominer un facteur clé de succès repose généralement sur une combinaison de plusieurs activités. Par exemple, assurer des délais de livraison courts à des coûts acceptables nécessite la collaboration de divers départements tels que la vente (pour les prévisions de vente), la production (pour la réactivité), les achats, ainsi que d'autres parties prenantes impliquées dans la gestion des flux d'informations, des matières premières, et des produits semi-finis.

Cette coordination efficace garantit la disponibilité des bons produits au bon moment et en quantité adéquate.

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

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

²⁶ Manager-Go, <https://www.manager-go.com/strategie-entreprise/chaine-de-valeur.htm> Consulté le : 08/12/2023 à 13:12

Chapitre01 : Concepts clés de l'avantage concurrentiel, la chaîne de valeur et la gestion des coûts

Section 03 : Généralités sur la comptabilité de gestion

La comptabilité de gestion est une branche fondamentale de la comptabilité d'entreprise qui fournit des informations cruciales pour une prise de décision opérationnelle efficace. Afin de produire ces informations, elle se concentre sur l'analyse des coûts en se basant sur le traitement des charges, ce qui rend crucial la compréhension de la signification de ces deux notions (charge-coût).

Cette section donnera un aperçu sur la comptabilité de gestion en passant par la notion des charges et des coûts pour faire la distinction pour ensuite approfondir sur le concept des coûts et son management avec les deux méthodes ABM/ABC et trouver leur lien avec la chaîne de valeur.

1. La comptabilité de gestion

Ici un aperçu général sur la comptabilité de gestion pour mieux comprendre cet outil.

1.1 Définition de la comptabilité de gestion

La comptabilité de gestion est une branche spécifique de la comptabilité qui a pour objectif de fournir aux gestionnaires et autres utilisateurs internes les informations économiques et financières nécessaires à la planification, au contrôle des opérations et à la prise de décision. Elle consiste à identifier, mesurer, accumuler, analyser, préparer, interpréter et communiquer ces informations afin d'aider les dirigeants à atteindre les objectifs organisationnels.

La comptabilité de gestion constitue un système d'information intégré qui calcule, analyse et suit les flux internes de l'entreprise. Elle vise à fournir aux gestionnaires les données requises pour prendre des décisions efficaces, satisfaire la clientèle et améliorer en continu l'efficacité de l'organisation. La comptabilité de gestion s'adapte ainsi à l'activité, à la structure et aux besoins spécifiques de l'entreprise, tout en tenant compte de l'évolution de son environnement économique et technologique. Elle se positionne donc comme un outil de gestion essentiel pour piloter la performance globale de l'organisation.²⁷

1.2 Spécificités de la comptabilité de gestion

Adaptation aux besoins et contraintes de l'entreprise :

- Une utilisation par tous les niveaux de l'organisation permettant une perspective décisionnelle.

²⁷ CHEFFI Walid, NEKHILI Mehdi, « **Comptabilité Contrôle Audit** », Edition Association francophone de comptabilité, France, 2011, page 08.

Chapitre01 : Concepts clés de l'avantage concurrentiel, la chaîne de valeur et la gestion des coûts

- Une soumission à des règles et normes internes permettant une perspective idiosyncratique renforçant la prise de décision.
- Contrôle du passé et préparation du futur.
- Flexibilité de la fréquence de production et de la présentation des informations.

1.3 Objectifs de la comptabilité de gestion

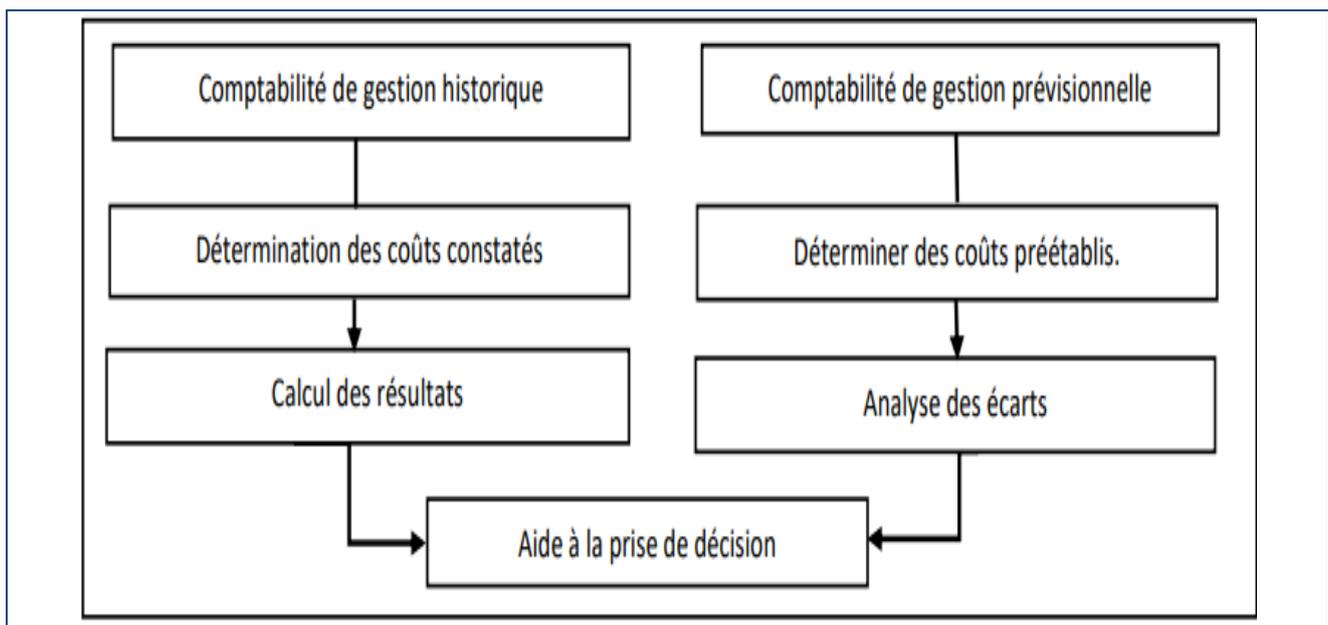
Les objectifs essentiels de la comptabilité de gestion sont les suivants²⁸:

- De calculer les coûts pertinents pour chaque fonction, activité ou processus de l'entreprise afin de mieux les comprendre et de les maîtriser.
- De déterminer les bases d'évaluation pour les éléments du bilan tels que les stocks et la production immobilisée.
- D'expliquer l'origine des coûts, analyser les résultats des produits et autres objets de coût, et les comparer aux prix de vente correspondants.
- D'étudier le comportement des charges par rapport au niveau d'activité de l'entreprise.
- D'établir des prévisions de charges et de produits courants.
- D'interpréter les écarts entre les éléments prévisionnels et ceux constatés.

1.4 La comptabilité de gestion comme un outil de la prise de décision

La comptabilité de gestion est un outil essentiel pour la gestion de l'entreprise, elle aide à la prise de décision opérationnelle efficace de l'entreprise. On distingue :

Figure n° 02 : le rôle de la comptabilité de gestion dans la prise de décision



²⁸ MEYLON Gérard, « Comptabilité analytique », 3e édition Bréal, France, 2004, Page 08.

Chapitre01 : Concepts clés de l'avantage concurrentiel, la chaîne de valeur et la gestion des coûts

Source : Béatrice et Francis GRANDGUILLOT, LA COMPTABILITÉ DE GESTION, Edition : Gualino, Paris, France, 2022, p : 16.

2. Notions de charge et coût

La distinction entre les termes "charge" et "coût" est essentielle en comptabilité de gestion. Bien qu'ils soient liés, ils ont des significations distinctes :

2.1 Charges

Pour mieux comprendre la notion des charges :

2.1.1 Définition des charges

La charge correspond à une consommation ou un appauvrissement de ressources pour l'entreprise, qui se traduit soit par un décaissement effectif de trésorerie (achats, salaires, frais divers, etc.), soit par une perte de valeur d'un élément d'actif (amortissements, dépréciations), soit par la constatation d'une perte probable (provisions).²⁹

Toute charge est liée à une prestation reçue ou à un facteur contribuant à la diminution du résultat de l'exercice. Bien que la majorité des charges entraînent un décaissement de trésorerie, certaines sont purement comptables, comme les dotations aux amortissements³⁰, et n'impliquent pas de sortie de trésorerie effective.

La comptabilisation des charges, qu'elles soient décaissées ou non, vise à refléter fidèlement la consommation de ressources nécessaire à l'activité de l'entreprise et à la production/vente de biens et services. Cette notion de charge s'applique tant en comptabilité générale qu'en comptabilité analytique.

2.1.2 Les différentes charges

- **Les charges incorporables** : Ou Les charges d'exploitation sont des dépenses liées à l'activité de l'entreprise, telles que les salaires, les loyers, les fournitures, les frais de publicité, etc. Elles sont classées en comptabilité générale et sont incluses dans le calcul du coût en comptabilité analytique, car elles sont directement liées à la production et/ou à la vente de biens et service.
- **Les charges non incorporables** : Les charges exceptionnelles sont enregistrées dans la comptabilité générale, mais ne sont pas prises en compte dans la comptabilité analytique car elles ne font pas partie des charges courantes liées à l'exploitation de l'entreprise.

²⁹ CAYELIUS FLORENCE, « Comptabilité de gestion et pilotage des coûts », Edition Pearson, Canada, 2016, page 27.

³⁰ MEYLON Gérard, « Comptabilité analytique », 3e édition Bréal, France, 2004, Page 10.

Chapitre01 : Concepts clés de l'avantage concurrentiel, la chaîne de valeur et la gestion des coûts

- **Les charges supplétives** : Il s'agit de charges qui ne sont pas enregistrées dans la comptabilité générale, mais qui sont prises en compte dans le calcul du coût en comptabilité analytique.
- **Les charges supplétives** : Il s'agit de charges qui ne sont pas enregistrées dans la comptabilité générale, mais qui sont prises en compte dans le calcul du coût en comptabilité analytique.

Elles comprennent³¹ :

- La rémunération des capitaux propres de l'entreprise
- La rémunération du travail de l'exploitant dans le cas d'une entreprise individuelle.

2.1.3 Analyse de la charge

Afin de pouvoir calculer des coûts, il convient tout d'abord d'analyser les charges qui, elles, définissent la consommation des ressources de l'entreprise. En effet, le coût n'est d'autre que l'accumulation de charges sur un produit ou un service donné. On distingue les charges directes des charges indirectes et les charges fixes des charges variables.

2.1.3.1 Charges directes et indirectes

Sont :

- **Les charges directes** : Les charges directes sont spécifiques à un seul coût et sont directement attribuées sans calcul intermédiaire.
 - Exemples : matières premières utilisées pour fabriquer un produit ou le salaire d'un ouvrier travaillant exclusivement dans un atelier.
- **Les charges indirectes** : Les charges indirectes sont des coûts qui ne peuvent être directement imputés à un seul produit ou objet de coût car ils concernent plusieurs coûts. Avant de les affecter à un produit ou objet de coût spécifique, il est nécessaire de les répartir de manière appropriée entre eux.
 - Exemple : loyer d'un atelier dans lequel plusieurs produits sont fabriqués.

2.1.3.2 Charge fixes et variables

Sont :

³¹CLERC Jean-philippe, « **Processus 7 Détermination et analyse des coûts** », Edition Le génie des glaciers, France, 2009, page 20.

Chapitre01 : Concepts clés de l'avantage concurrentiel, la chaîne de valeur et la gestion des coûts

- **Charges fixes** : Les charges fixes ne varient pas en fonction du niveau d'activité de l'entreprise.
 - Exemple : loyer, amortissement.

- **Charges variables** : Les charges variables sont celles qui varient avec le volume d'activité de l'entreprise. Habituellement, on suppose que ces charges sont proportionnelles³² à l'activité de l'entreprise pour simplifier les calculs.
 - Exemple : matières premières.

La distinction entre ces charges à un caractère relatif et repose sur des hypothèses simplificatrices. Les charges fixes ne sont pas immuables, dans le long terme, toutes les charges peuvent être considérées comme variables.

2.2 Notion des coûts

Pour mieux comprendre la notion des coûts :

2.2.1 Définition du coût :

Un coût s'applique à tout objet pour lequel l'entreprise juge utile d'attribuer des charges : produit, fonction, atelier, opération...etc. Pour un produit, c'est la somme des charges qui lui sont incorporées à un stade donné de l'exploitation (achat, production ou distribution).

Selon le Conseil National de la Comptabilité « c'est la somme de charges relatives à un élément défini au sein du réseau comptable ».³³

2.2.2 Méthodes de calcul des coûts

Il existe plusieurs méthodes de calcul

2.3 La méthode des coûts complets

Le coût complet regroupe l'ensemble des charges de l'entreprise qui sont liées aux produits vendus. Il est calculé a posteriori, en intégrant les charges de la comptabilité générale tout en faisant des

³² pssfp.net, //bibliotheque.pssfp.net/index.php/reformes/audit-et-control/1570-cours-de-control-de-gestion/file Consulté le 12/12/2023.

³³ SAHEL Fateh, « **De la comptabilité des coûts vers la comptabilité de gestion : changement de fond ou juste un changement d'appellation ?** » Université Boumerdes, 2011, P65.

Chapitre01 : Concepts clés de l'avantage concurrentiel, la chaîne de valeur et la gestion des coûts

ajustements pour mieux refléter la réalité économique (tel que l'exclusion des charges non incorporables, l'inclusion des éléments supplémentifs, les retraitements).

Ce système permet de déterminer les coûts à chaque étape du processus de production et d'évaluer le résultat analytique par produit. De plus, il peut également être utilisé pour déterminer le prix de vente.³⁴

Il est possible d'utiliser diverses méthodes pour appliquer le système des coûts complets, en voici quelques exemples :

- La méthode des sections homogènes
- La méthode de coût standard (préétabli)
- La méthode de coût cible
- La méthode de comptabilité par activité (ABC)

2.3.1 La méthode des centres d'analyse ou des sections homogène

La méthode des centres d'analyse a été développée dans les années 1920 pour la gestion des coûts des produits industriels. Elle a été formalisée pour la première fois par Émile Rimailho en 1927, sous le nom de méthode des sections homogènes.

- **Principe** : Cette méthode consiste à diviser l'entreprise en deux types de centres d'analyse afin d'allouer les coûts indirects : les centres principaux et les centres auxiliaires. Selon cette méthode, les charges indirectes de l'entreprise sont regroupées et analysées dans des centres d'analyse afin de faciliter leur répartition et leur imputation aux coûts. L'activité de l'entreprise est ainsi divisée en différents centres d'analyse.³⁵

2.3.2 La méthode de coût standard (préétabli)

- **Coût préétabli** : « est un coût évalué à priori, soit pour faciliter certains traitements analytiques, soit pour permettre le contrôle de gestion par l'analyse des écarts »³⁶.
- **Coût standard** : « est un coût préétabli avec précision par une analyse à la fois technique et économique qui prend généralement le caractère d'une norme »³⁷.

³⁴ Manager GO, <https://www.manager-go.com/finance/calcul-des-coûts.htm> Consulté le 11/12/2023 à 21:02

³⁵ BEATRICE et GRANDGUILLOT, « **L'analyse financière** », 24^e Edition Galino, France, 2021 P42.

³⁶ Le Campuce numérique des Iut, <https://public.iutenligne.net/comptabilite/> Consulté Le 12/12/2023 à 17:00

³⁷ Ibid.

Chapitre01 : Concepts clés de l'avantage concurrentiel, la chaîne de valeur et la gestion des coûts

- **Principe :** La méthode des coûts préétablis consiste à établir des normes pour les consommations de ressources, en fonction des conditions de fonctionnement et d'efficacité habituelles des activités de l'entreprise. Cela permet de mettre en évidence des écarts par centre d'activité et de fixer des objectifs cohérents avec la stratégie de l'entreprise.³⁸

2.3.3 La méthode de coût cible (Target-Costing)

« Le coût cible est le coût que le produit ou le service ne doit pas dépasser, sous peine de ne pas être ou demeurer compétitif sur le marché ».

On considère dans cette méthode que 80% des coûts d'un produit sont inclus dès sa phase de conception. Cependant, il est important de réévaluer régulièrement le coût cible du produit tout au long de sa conception, jusqu'à sa commercialisation et pendant toute sa durée de vie.³⁹

- **Principe :** La méthode du coût cible consiste à déterminer le coût à ne pas dépasser en se basant sur le prix de vente exigé par le marché. Les étapes principales de cette méthode incluent :
 - 1- Analyser le marché pour identifier les besoins des clients et étudier la concurrence.
 - 2- Définir le prix de vente imposé par le marché, qui est le prix que les clients sont prêts à payer pour le produit et qui est compétitif par rapport à celui de la concurrence.
Fixer la marge bénéficiaire attendue pour l'entreprise en proportion du prix de vente.
 - 3- Déterminer le coût cible :

Coût cible = Prix de vente imposé par le marché – Marge attendue par l'entreprise
--

- 4- Estimer le coût du produit en se basant sur les compétences de l'entreprise.
- 5- Comparer le coût estimé avec le coût cible pour réduire l'écart entre les deux tout en satisfaisant les besoins des clients.

2.4 La méthode des coûts partiels

Le coût partiel constitue un outil de gestion efficace pour prendre des décisions, en se concentrant sur une partie seulement des dépenses. Cette approche repose sur la catégorisation des dépenses en fonction de leur lien direct ou indirect avec l'activité, ainsi que de leur caractère fixe ou variable. En conséquence, les coûts partiels offrent une souplesse considérable, car ils permettent d'intervenir rapidement et spécifiquement sur les dépenses ayant un impact immédiat sur les coûts de production.

³⁸ Ibid.

³⁹ DURCEAU Florence, BOUTRY Michel, « **la méthode du coût cible (target costing)** », Université de NANCY2, page 02.

Chapitre01 : Concepts clés de l'avantage concurrentiel, la chaîne de valeur et la gestion des coûts

Il existe plusieurs méthodes qui peuvent être utilisées pour appliquer le système des coûts partiels, voici quelques-unes d'entre elles :

2.4.1 La méthode de coût variable (direct Costing)

La méthode des coûts variables est une approche fondamentale des coûts partiels qui se fonde sur une analyse mixte et repose sur l'analyse différentielle appliquée à plusieurs produits.⁴⁰

La méthode des coûts variables implique l'exclusion des charges fixes du calcul des coûts et la prise en compte uniquement des charges variables, qu'elles soient directes ou indirectes. Cette méthode permet de gérer les coûts en se basant sur la marge sur coût variable.

2.4.2 La méthode des coûts marginaux

Le coût marginal représente le coût supplémentaire engendré par la production et la vente d'une unité supplémentaire.⁴¹

Le coût marginal représente l'augmentation des coûts totaux résultant de la production et de la vente d'une unité supplémentaire. En d'autres termes, il mesure combien coûterait la fabrication et la vente de la prochaine unité si l'on produit déjà "n" unités.

Ainsi, le coût marginal répond à la question suivante : quel est le coût additionnel pour l'entreprise de produire une unité supplémentaire, compte tenu de la production actuelle ?

2.4.3 La méthode des coûts spécifiques

La méthode des coûts variables évolués, également connue sous le nom de méthode de la marge sur coût spécifique, est une amélioration de la méthode des coûts variables. Elle permet de calculer et d'analyser la marge sur coût spécifique pour chaque produit ou chaque activité, en plus de la marge sur coût variable, afin de mesurer leur performance.

Pour le calcul des coûts, seules les charges variables et les charges fixes directes sont prises en compte, tandis que les charges fixes indirectes sont ignorées.

⁴⁰ JACQUOT Thierr, MILKOFF, « **Comptabilité de gestion** », Edition : Pearson Education, France, 2007, page 182.

⁴¹ concurrences.com <https://www.concurrences.com/fr/dictionnaire/couts-marginaux> Consulté le 14/12/2023, à 21:45

Chapitre01 : Concepts clés de l'avantage concurrentiel, la chaîne de valeur et la gestion des coûts

2.4.4 La méthode de coût direct

On peut dire que le coût direct est une méthode de calcul partiel qui prend en compte les charges opérationnelles directes variables, ainsi que les charges fixes qui peuvent être clairement affectées au produit ou à l'activité en question.

La méthode des coûts directs vise à évaluer la performance d'un produit ou d'une activité en calculant une marge sur coût direct. Cette approche est particulièrement pertinente lorsque les coûts indirects sont peu importants.⁴²

3 Le management des coûts :ABC/ABM

La méthode ABC (Activity Based Costing) a été développée par les grandes entreprises industrielles américaines dans les années 1950. Cependant, elle est devenue largement connue dans les années 1980 grâce au programme de recherche international Cost Management System (CMS). Ce programme a réuni des chercheurs et des consultants renommés pour développer et promouvoir l'ABC, dont Porter, Cooper, Kaplan, Lebas, Midler et Mevellec. L'ABC est une méthode de coûts complets qui vise à dépasser les hypothèses simplificatrices du modèle des centres d'analyse et à adapter le calcul des coûts aux nouvelles logiques de production.

L'ABM (Activity Based Management) est une approche de gestion qui va souvent de pair avec l'ABC. La conception théorique de l'ABM peut être attribuée au Consortium for Advanced Manufacturing-International (CAM-I). Bien que le terme "Gestion basée sur les activités" soit devenu plus populaire ultérieurement, les travaux de Cooper et Kaplan ont été influents dans son adoption. Ils ont adopté le terme "coût basé sur les activités" dans une étude de cas de la Harvard Business School portant sur le système de coûts de la John Deere Company.

Ces concepts ont révolutionné la manière dont les entreprises comprennent et gèrent leurs coûts, en les aidant à mieux allouer leurs ressources et à améliorer leur performance globale.

3.2 La méthode ABC

Pour mieux comprendre cette méthode :

⁴² DUBRULLE Louis, JOURDAIN Didier, « Comptabilité de gestion », Edition : Dunod, France 2013, Page 167.

Chapitre01 : Concepts clés de l'avantage concurrentiel, la chaîne de valeur et la gestion des coûts

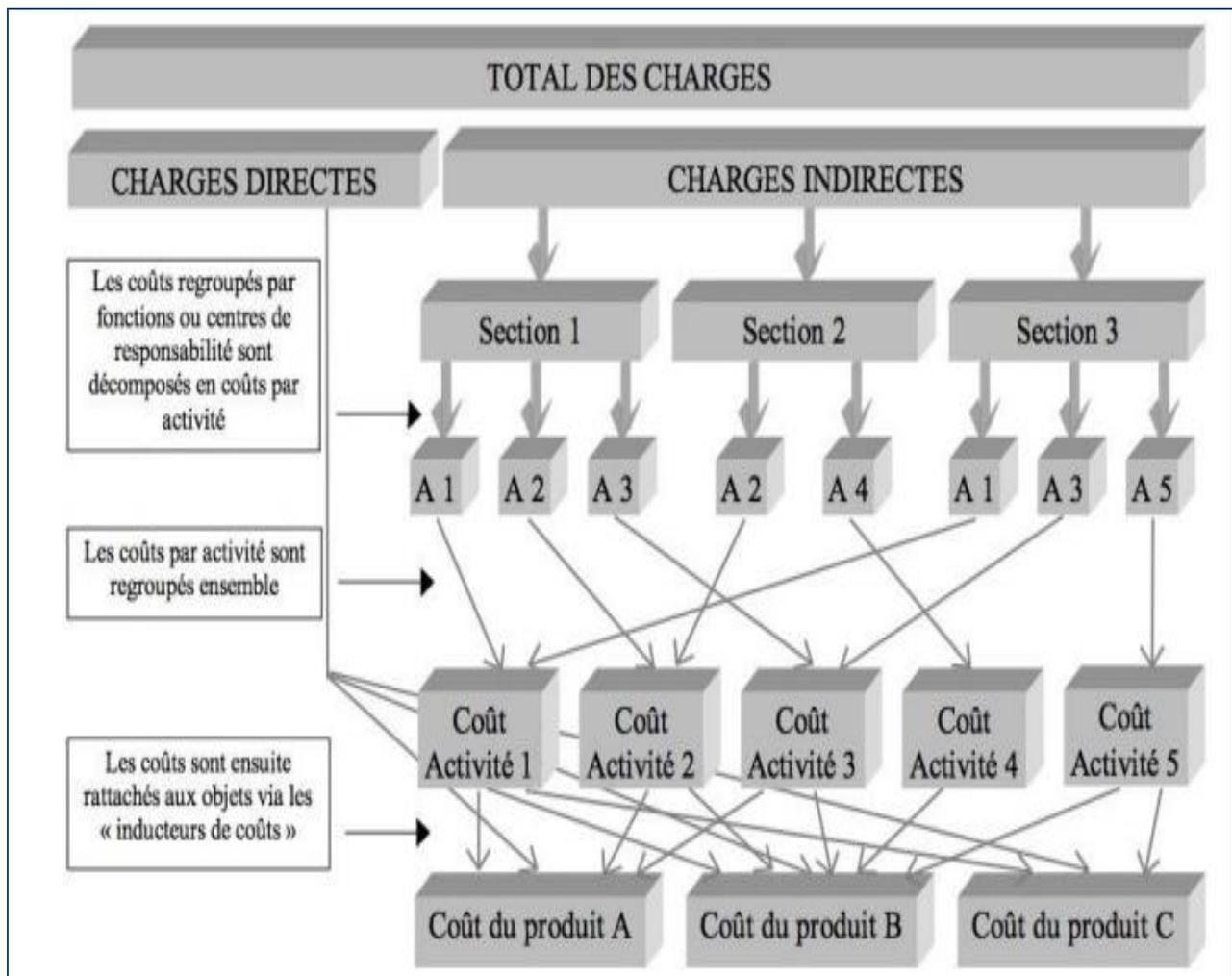
3.2.1 Définition de la méthode ABC

La méthode ABC est une méthode utilisée dans la comptabilité de gestion pour le calcul de coûts, tout en expliquant leur formation et leurs causes de variations. Centrée sur le processus et ses activités, elle propose une solution alternative au modèle des centres d'analyse.

Elle s'attache donc à redéfinir le traitement des charges indirectes et propose une analyse novatrice en découpant l'entreprise en activités. Elle rattache les coûts aux activités, puis attribue les coûts des activités aux produits selon qu'elle définit des bases de répartition variant selon la nature de cette activité et sa contribution dans la création du produit.⁴³

Pour illustrer mieux le traitement avec cette méthode il existe la figure suivante :

Figure n° 03 : Le traitement des charges dans l'ABC



Source : [Boisselier, 2010]

⁴³ BESCOS Pierre-Laurent, MENDOZA. C, « **le management de la performance** », Edition comptables Malesherbes, Paris, 1994, Page 186.

Chapitre01 : Concepts clés de l'avantage concurrentiel, la chaîne de valeur et la gestion des coûts

3.2.2 Principe de la méthode ABC

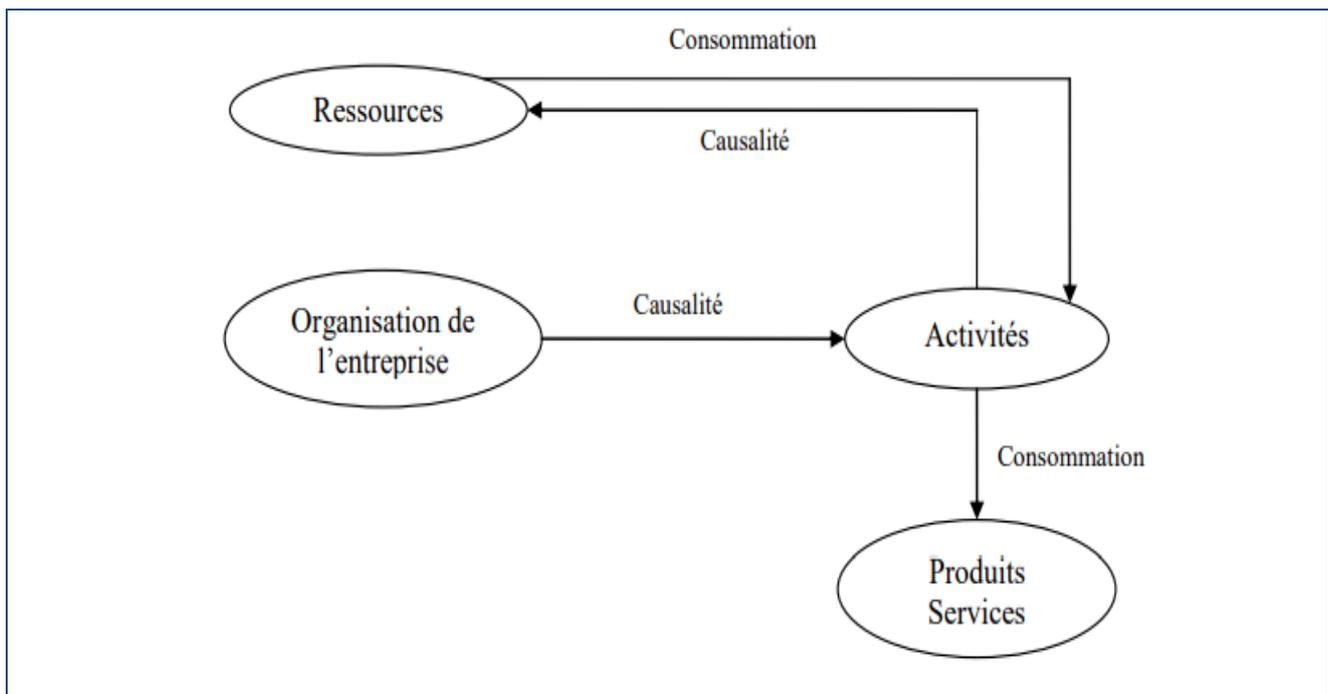
La méthode de l'ABC repose sur le principe suivant : « Les activités consomment des ressources et les produits consomment des activités ».⁴⁴

Le fonctionnement de l'entreprise peut être décrit à l'aide d'un réseau d'activités, à l'issue desquelles sont obtenus les objets de coûts, c'est-à-dire les produits ou services livrés à la clientèle. Pour atteindre leur stade final, ces objets de coûts ont consommé des activités qui ont nécessité un certain niveau de ressources.

Dans la méthode ABC, les ressources de l'entreprise sont réparties entre les activités à l'aide d'inducteurs (clés de répartition) et les activités sont imputées aux objets de coûts (produits, services...etc.

La figure suivante représente le fonctionnement de l'entreprise :

Figure n° 04 : Une présentation du fonctionnement de l'entreprise



Source : Thierry Jacquot, Richard Milkof, « comptabilité de gestion : analyse et maîtrise des coûts Page 71

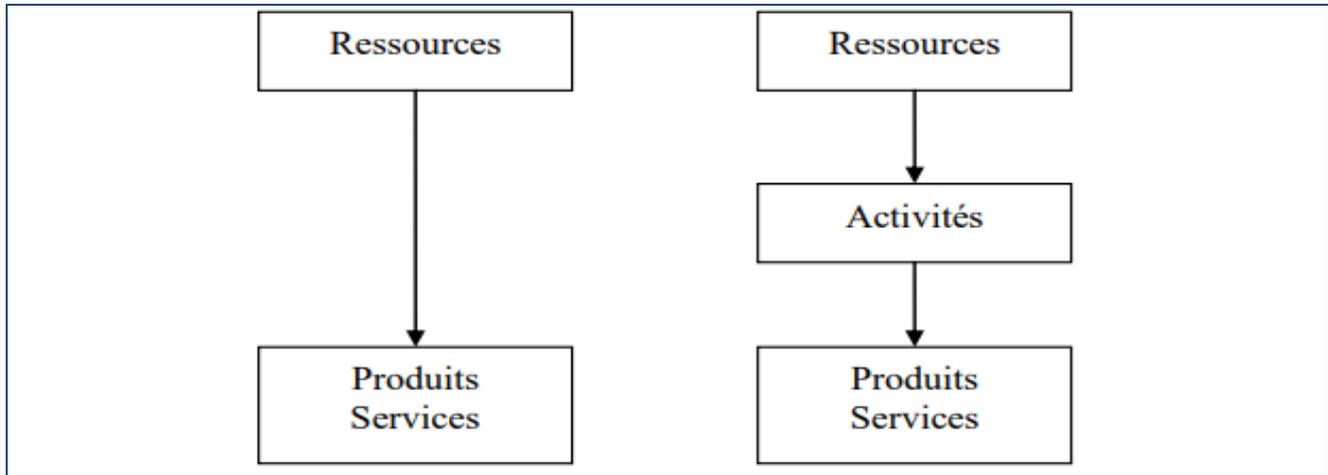
Les méthodes traditionnelles proposent de répartir les ressources utilisées par l'entreprise sur les objets de coûts. La méthode ABC intègre une surface, l'activité, qui apparaît comme la cause première de consommation des coûts.

⁴⁴ AUGE Bernard, NARO Gérald, VERNHET Alexandre, « Mini manuel de Comptabilité de gestion », Edition : Dunod, Paris, 2013, page 165.

Chapitre01 : Concepts clés de l'avantage concurrentiel, la chaîne de valeur et la gestion des coûts

La comparaison avec les méthodes traditionnelles, dans lesquelles les charges se répartissent sur les produits (par affectation des charges directes et par imputation des charges indirectes), peut être schématisée de la manière suivante⁴⁵ :

Figure n° 05 : Comparaison méthode traditionnelle et méthode ABC



Source : Thierry Jacquot, Richard Milkof, « comptabilité de gestion : analyse et maîtrise des coûts » Page 73

3.3 La méthode ABM

Cette méthode est la plus utilisée pour mieux la comprendre :

3.3.1 De l'ABC à l'ABM

La méthode ABC est souvent combinée avec l'ABM (Activity Based Management) pour permettre aux managers d'agir en fonction des informations fournies par l'ABC. L'ABM se base sur l'idée que l'ABC fournit des informations pertinentes sur les activités dans toute la chaîne de valeur de l'entreprise (de la conception à la distribution), en identifiant les inducteurs de coûts et de profits. Les décideurs peuvent ainsi utiliser ces informations pour améliorer la gestion en réduisant les coûts et en augmentant la valeur ajoutée.

3.3.2 Définition de l'ABM

« La gestion par activité (ABM) est définie par CAM-I (Consortium for Advanced Manufacturing-International) comme une discipline qui se concentre sur la gestion des activités comme la voie à l'amélioration de la valeur reçue par le client et le profit réalisé en fournissant cette valeur. ABM comprennent l'analyse des facteurs de coût, l'analyse des activités et la mesure du rendement, en s'appuyant sur ABC comme principale source de données. À l'aide des données ABC, ABM se

⁴⁵ JACQUOT Thierry, MILKOFF Richard, « comptabilité de gestion : analyse et maîtrise des coûts », édition Darios, France, 2007, P 73.

Chapitre01 : Concepts clés de l'avantage concurrentiel, la chaîne de valeur et la gestion des coûts

concentre sur la façon de rediriger et d'améliorer l'utilisation des ressources pour accroître la valeur créée pour les clients et les autres intervenants. ABM réalise ses objectifs à travers deux applications complémentaires : (Opérationnels et stratégiques) ». ⁴⁶

3.3.3 Typologies des activités selon la méthode ABM

- **Activité avec valeur ajoutée** : sont des activités qui augmentent l'utilité perçue des produits (biens ou services) pour les clients, les incitant à payer un prix plus élevé pour les acheter. Bien que ces activités puissent impliquer des coûts élevés, il est important de les maîtriser pour en tirer le maximum de bénéfices.
- **Activité sans valeur ajoutée** : est une activité qui n'apporte pas de contribution à l'utilité perçue par les clients. En éliminant ou en réduisant ces activités, les coûts pourraient être réduits sans affecter la valeur ou la qualité des produits sur le marché.

En mettant en évidence le caractère non-valeur ajoutée de ces activités, cela encourage à agir sur les causes afin de les réduire autant que possible. ⁴⁷

3.3.4 La mise en place de la méthode ABC/ABM (Activity-Based Costing/Activity-Based Management) :

La réalisation de la méthode ABC/ABM nécessite 7 étapes qui sont ⁴⁸ :

- 1- **Des activités clés de l'entreprise** : Il est crucial de souligner l'importance de cette phase, car les activités jouent un rôle central dans le processus. Par conséquent, il est nécessaire de définir ces activités avec un niveau de précision adéquat afin d'obtenir des résultats pertinents. Il est également important de maintenir un système facile à gérer, ce qui implique de détailler suffisamment les activités pour assurer une allocation précise des coûts, tout en évitant une complexité excessive. Les activités sont composées de tâches élémentaires qui se coordonnent pour atteindre un objectif commun, et les activités partageant un déclencheur commun forment un processus. L'identification des activités peut être réalisée de différentes manières, telles que des entretiens avec les responsables de l'entreprise, des auto-analyses des tâches accomplies par le personnel, des observations des différents départements de l'entreprise sur une période donnée, ainsi qu'une analyse détaillée des pièces comptables.

⁴⁶ ILDIKO Réka Cardos, PETE Ștefan, «**Activity-based Costing (ABC) and Activity-Based-Management (ABM) Implementation – Is This the Solution for Organizations to Gain Profitability**» Researchgate, Romania, 2011, P158.

⁴⁷ scribd.com <https://fr.scribd.com/document/491905743/ABM> Consulté le 13/12/2023 à 20:19

⁴⁸ BENDAOU Hamid Bachir, « **La comptabilité par activité (méthode ABC)** », Aix-Marseille Université, France, 2003, P 4-15

Chapitre01 : Concepts clés de l'avantage concurrentiel, la chaîne de valeur et la gestion des coûts

L'élaboration de la liste d'activités nécessite quatre étapes :

1. **La définition du groupe de projet** : Pour mettre en place la démarche ABC, il est essentiel de définir les responsables et les participants qui travaillent sur la structure des coûts, les marges et les tableaux de bord. Il est recommandé d'inclure au moins un responsable de service dans le groupe de projet.
2. **L'établissement d'une première liste d'activités,**
3. **La validation de la liste d'activités** : Cette étape de validation poursuit deux objectifs essentiels : S'assurer que chaque activité est significative et elle crée de la valeur, et veiller à ce que le nombre d'activités ne soit pas excessif.
4. **L'identification de tous les attributs de chaque activité** : Pour chaque activité, il est nécessaire de recueillir un certain nombre d'informations.

Une fois les activités définies et classées, il est nécessaire de calculer leur coût.

- 2- **Affectation des ressources aux activités** : Cette répartition vise à allouer de manière adéquate les coûts des ressources utilisées à chaque activité. Lorsqu'il existe un lien direct entre une charge et une activité spécifique, les coûts sont directement attribués à cette activité. Cela permet de refléter avec précision la consommation réelle des ressources par cette activité. Pour chaque activité, il est indispensable de déterminer le facteur responsable de la variation du coût de l'activité, en comptabilité par activité, ce facteur est appelé inducteur du coût.
- 3- **Identification et choix des inducteurs de coût** : Une fois que les ressources ont été affectées aux activités, il est alors nécessaire de sélectionner les inducteurs de coût les plus pertinents. Les inducteurs de coût sont des indicateurs de mesure qui permettent de quantifier les activités identifiées.
- 4- **Regroupement des activités par inducteur de coût** : À ce stade, les activités partageant le même indicateur de coût sont regroupées dans un « centre de regroupement » commun. Un processus est composé de plusieurs activités liées à un même inducteur de coût. Une fois que les inducteurs de coût ont été identifiés, il est important de sélectionner ceux qui sont les plus fréquents et représentatifs pour chaque activité.
- 5- **Calcul du coût unitaire de l'inducteur** : Lorsqu'il s'agit de déterminer le coût total d'une activité pour une période donnée, il est possible de calculer le coût unitaire de l'inducteur associé. Pour ce faire, on divise le coût total de l'activité sur cette période par le nombre d'inducteurs correspondants sur la même période. Par conséquent, le coût unitaire de l'inducteur peut être calculé en utilisant la formule Suivante :

$\text{Coût unitaire de l'inducteur} = \frac{\text{Total des charges indirectes estimés pour chaque activité}}{\text{Volume total de l'inducteur d'activité.}}$

Chapitre01 : Concepts clés de l'avantage concurrentiel, la chaîne de valeur et la gestion des coûts

-
- 6- **Affectation du coût des activités aux coûts des produits** : Afin de calculer le coût de revient d'un produit fini, il est essentiel de considérer à la fois les charges directes consommées et les charges indirectes associées. Pour estimer ces charges indirectes, il est nécessaire de :
- Déterminer la séquence des activités auxquelles cet élément fait appel, ce qui est enregistré dans une fiche d'activité.
 - Quantifier la consommation de chaque activité par cet élément de dépense, en utilisant le nombre d'inducteurs correspondants.
- 7- **Gestion des activités** : L'étape de la gestion des activités comprend plusieurs phases essentielles pour analyser et améliorer les activités d'une organisation :
- **Analyse des activités** : Cette phase consiste à examiner attentivement toutes les activités de l'entreprise afin de les différencier en termes de création de valeur et de non création de valeur.
 - **Identification des activités non créatrices de valeur** : Une fois les activités identifiées, il est important de déterminer les raisons de l'existence des activités non créatrices de valeur. Cela peut inclure des processus inefficaces, des tâches redondantes ou des activités qui ne répondent pas aux besoins des clients. Il est essentiel d'identifier ces activités pour pouvoir les améliorer ou les éliminer.
 - **Élimination des activités non créatrices de valeur** : Sur la base de l'analyse précédente, il est nécessaire de prendre des mesures pour éliminer les activités non créatrices de valeur. Cela peut impliquer des changements organisationnels, tels que la réallocation des ressources, la réorganisation des processus ou la redéfinition des responsabilités. L'objectif est de maximiser l'efficacité et l'efficience des activités de l'entreprise en se concentrant sur celles qui créent réellement de la valeur.
 - **Modification de l'organisation** : En fonction des résultats de l'analyse des activités et de l'élimination des activités non créatrices de valeur, des ajustements organisationnels peuvent être nécessaires. Cela peut inclure des modifications de la structure organisationnelle, des changements de rôles et de responsabilités, ou des adaptations des processus de travail. L'objectif est de mettre en place une organisation plus agile et orientée vers la création de valeur.

4 ABC/ABM et l'analyse de la chaîne de valeur

L'analyse de la chaîne de valeur, met en lumière les sources internes de valeur nécessaires pour satisfaire les clients.

Elle permet de distinguer les activités principales, opérationnelles ou centrales (cœur du métier), des activités de soutien ou d'appui. Ces activités sont interdépendantes et leur interaction conditionne la création de valeur, tout comme les activités elles-mêmes. Dans ce contexte, la méthode ABC/ABM

Chapitre01 : Concepts clés de l'avantage concurrentiel, la chaîne de valeur et la gestion des coûts

se positionne en révélant la nécessité de briser les cloisonnements organisationnels, contrairement à la logique traditionnelle de découpage de l'entreprise en fonctions distinctes.

La méthode ABC/ABM facilite l'analyse de l'entreprise en évaluant les coûts à chaque étape de sa chaîne de valeur. Elle permet ainsi de comparer les coûts de l'entreprise avec ceux de ses clients et fournisseurs, ce qui aide à prendre des décisions concernant l'intégration de certaines étapes au sein de la chaîne interne. En offrant une meilleure visibilité des coûts, elle attire l'attention des décideurs sur les activités génératrices de valeur, c'est-à-dire celles qui maintiennent les avantages concurrentiels et contribuent au succès⁴⁹.

Grâce à la méthode ABC/ABM, l'entreprise peut distinguer les activités créatrices de valeur de celles qui ne le sont pas, et agir en conséquence. Cela signifie qu'elle peut optimiser les activités qui apportent le plus de valeur ajoutée et prendre des mesures pour améliorer ou éliminer celles qui ont moins d'impact sur la valeur globale. En concentrant ses ressources sur les activités stratégiques et rentables, l'entreprise peut maintenir ses avantages concurrentiels et répondre de manière plus efficace aux attentes des clients.

En résumé, la méthode ABC/ABM, dans le cadre de l'analyse de la chaîne de valeur, permet de mettre en évidence la structure interdépendante des activités au sein de l'organisation. Elle offre une vision plus claire des coûts, favorise la prise de décisions éclairées et permet à l'entreprise de se concentrer sur les activités génératrices de valeur, tout en optimisant sa chaîne de valeur globale. Ainsi, elle contribue à une meilleure compréhension des sources de valeur et à l'amélioration globale de la performance de l'entreprise.

En conclusion, cette section nous a éclairé sur les bases essentielles pour comprendre la comptabilité de gestion. À travers l'illustration des principes fondamentaux, des objectifs et des techniques utilisées dans ce domaine, nous avons pu appréhender son rôle crucial dans la prise de décision et la gestion efficace des organisations.

En explorant ces généralités sur la comptabilité de gestion, on a pu mettre la lumière sur son importance stratégique dans l'évaluation des performances, la planification budgétaire, et la prise de décisions éclairées. Ce qui permet de fournir une base solide pour explorer plus en détail les aspects spécifiques de la comptabilité de gestion dans les chapitres à venir, et elle souligne l'importance continue de cette discipline dans le contexte commercial contemporain.

⁴⁹ Op,cit P 4-15.

Chapitre01 : Concepts clés de l'avantage concurrentiel, la chaîne de valeur et la gestion des coûts

Conclusion du premier chapitre

En conclusion, ce chapitre a mis en lumière l'importance cruciale des concepts clés de l'avantage concurrentiel, de la chaîne de valeur et de la gestion des coûts dans la stratégie d'entreprise moderne en voyons comment l'avantage concurrentiel permet aux entreprises de se distinguer de leurs concurrents en offrant des produits ou des services uniques et de grande valeur pour les clients.

Nous avons également exploré la chaîne de valeur comme un cadre conceptuel puissant qui permet aux entreprises d'analyser et d'optimiser leurs activités à chaque étape du processus, de l'approvisionnement en matières premières à la distribution des produits finis. Cette approche offre des perspectives précieuses pour identifier les opportunités d'amélioration des processus.

Enfin, nous avons examiné la gestion des coûts comme un aspect essentiel de la stratégie d'entreprise, qui vise à minimiser les dépenses tout en maximisant la valeur créée par différentes approches de gestion des coûts.

En combinant ces concepts, les entreprises peuvent élaborer des stratégies robustes pour rester pertinentes et prospères dans un environnement commercial en constante évolution.

En intégrant une analyse approfondie de leur avantage concurrentiel, de leur chaîne de valeur et de leur gestion des coûts, elles seront mieux équipées pour prendre des décisions éclairées et élaborer des plans d'action efficaces pour atteindre leurs objectifs commerciaux à long terme

Chapitre 2 :

**Management de la chaîne de valeur et la
gestion des coûts dans le milieu bancaire**

Chapitre02 Management de la chaîne de valeur et la gestion des coûts dans le milieu bancaire

Introduction

Dans le paysage complexe et dynamique du secteur bancaire, la recherche d'efficacité opérationnelle et la gestion judicieuse des coûts sont des impératifs pour assurer la compétitivité et la viabilité à long terme des institutions financières. Cette introduction inaugure une exploration approfondie de deux concepts fondamentaux dans ce contexte : le management de la chaîne de valeur et la gestion des coûts.

En premier lieu nous allons parler du cadre théorique du management de la chaîne de valeur une section qui plongera dans les principes fondamentaux du management de la chaîne de valeur, explorant ses applications spécifiques dans le contexte bancaire ainsi que les outils et techniques pour évaluer et améliorer la performance opérationnelle.

La deuxième section intitulé la gestion des coûts dans le milieu bancaire sera plus dédiée plus sur les différents types de coûts auxquels les banques sont confrontées, ainsi que sur les stratégies et les pratiques de gestion des coûts adoptées pour assurer la rentabilité et la durabilité financière.

Enfin pour la dernière section qui est l'introduction à la chaîne bancaire dans le secteur bancaire, elle fournira un aperçu détaillé des composantes clés de la chaîne bancaire, mettant en lumière ses flux d'activités, ses interconnexions et ses défis spécifiques dans un contexte en évolution rapide.

Ce chapitre vise à offrir un cadre complet pour comprendre et améliorer les opérations et la performance des banques dans un environnement concurrentiel et en constante évolution permettant une amélioration de l'efficacité opérationnelle, réduire les coûts, maintenir la compétitivité, gérer les risques et assurer l'alignement stratégique avec les objectifs commerciaux globaux.

Chapitre02 Management de la chaîne de valeur et la gestion des coûts dans le milieu bancaire

Section 01 : L'analyse de la chaîne de valeur (ACV)

Le cadre du management de la chaîne de valeur est une compréhension approfondie des théories sous-jacentes est essentielle pour guider les stratégies et les pratiques des organisations.

Cette section examinera le cadre théorique du management de la chaîne de valeur, explorant les concepts fondamentaux qui sous-tendent cette approche stratégique en expliquons la démarche de l'analyse de la chaîne de valeur en premier lieu mais aussi le lien de la chaîne avec avantage concurrentiel et la technologie et surtout comment cette dernière est un outil d'optimisation des couts pour au final savoir comment établir une carte de chaîne de valeur , comment optimiser un chaîne de valeur en concluons avec l'importance de l'analyse de la chaîne de valeur .

1. La démarche analyse chaîne de valeur

Il existe deux approches principales pour effectuer une analyse de chaîne de valeur⁵⁰.

La Première se concentre principalement sur la réduction des coûts afin d'attirer les clients grâce à des prix compétitifs.

La seconde privilégie la différenciation, en mettant l'accent sur la création d'avantages uniques pour séduire les clients. Nous détaillerons ces deux approches.

Plus en détail dans les sections suivantes.

1.1 Analyse d'avantage de coût

Pour l'analyse d'avantage de coût, le maître-mot est la réduction. On cherche avant tout à réduire le coût de la production et celui des produits. Si votre entreprise compte faire une "**Value Chain Analysis**" (VCA) d'avantage de coût, c'est que vous avez un produit facile à produire en masse, et plus rentable à faible prix qu'en haute qualité.

Parmi les entreprises utilisant la VCA d'avantage de coût, on peut noter McDonald's et Walmart. Ils utilisent une production peu coûteuse pour vendre tous les jours des quantités astronomiques de produits à leurs clients, en se concentrant sur la quantité plutôt que sur la qualité.

La VCA d'avantage de coût comporte cinq étapes⁵¹ :

⁵⁰ Zendesk <https://www.zendesk.fr/blog/value-chain-analysis/> Consulté Le : 10/01/2024 à 19:13

⁵¹ Ibid.

Chapitre02 Management de la chaîne de valeur et la gestion des coûts dans le milieu bancaire

- **Identification des activités primaires et subsidiaires** Vous devez établir une liste de toutes les activités nécessaires à la création du produit, notamment dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement.
- **Identification des coûts de chaque activité au regard du coût total du produit** Si le coût total de production d'un mixeur s'élève à 24 \$, quel pourcentage de ce coût provient de chaque activité ? Si vous notez qu'une ou deux activités représentent un grand pourcentage de ce coût, réduisez-les.
- **Identification des facteurs de coût de chaque activité** Les facteurs de coût sont les aspects quantifiables d'une activité. Par exemple, les facteurs de coût de la main-d'œuvre sont les heures de travail, la vitesse de travail (KPI) et le salaire.
- **Identification des liens entre les activités** Certaines activités sont liées, et la réduction des coûts des unes peuvent entraîner l'augmentation des profits des autres.
- **Identification des opportunités de réduction** Il est impossible de réduire tous les coûts de production à zéro mais vous pouvez les réduire de manière significative. Regardez d'où proviennent vos coûts les plus importants et procédez à des ajustements. Parmi les changements simples, on peut noter la réduction de la variété des stocks, l'approvisionnement en matières premières moins chères, le changement de fournisseurs ou l'automatisation d'une partie de votre main-d'œuvre.

1.2 Analyse davantage de différenciation

Contrairement à l'analyse d'avantage de coût, l'analyse d'avantage de différenciation cherche à démarquer l'entreprise par la qualité de ses produits et la valorisation de sa marque.

Ce processus peut réellement augmenter les coûts de production, mais tant que votre marge générale augmente aussi, ce n'est pas un problème.

Parmi les entreprises pratiquant la VCA davantage de différenciation, on peut noter Apple et Starbucks. Ces deux entreprises vendent des produits relativement chers et de bonne qualité, avec un haut niveau de personnalisation.

Elles attirent leurs clients avec leur marque, leurs options et d'autres aspects non financiers de leurs produits.

Par exemple, vous n'achetez pas un pumpkin-spice latte parce que votre portefeuille vous dit que c'est une bonne idée, mais parce que la société l'associe désormais au fun, au statut, et aux incontournables photos d'automne sur Instagram.

La VCA davantage de différenciation comporte trois étapes⁵² :

⁵² Ibid.

Chapitre02 Management de la chaîne de valeur et la gestion des coûts dans le milieu bancaire

- **Identification des activités créatrices de valeur :** Une fois établie la liste de toutes les activités, notez celles offrant le plus de valeur pour le client. Elles peuvent comprendre le marketing et l'image de marque, la production d'une option ou d'une technologie différente, etc.
- **Étude des stratégies d'amélioration de ces activités afin d'augmenter la valeur client :** Si votre valeur produit provient de la crédibilité de votre marque, cherchez des façons d'augmenter cette activité. Vous pouvez étudier la vente basée sur la valeur sociale et faire don d'une partie de vos bénéfices à une œuvre caritative.
- **Identification d'une différenciation durable :** Toutes les améliorations de la valeur client ne sont pas durables. Cherchez les améliorations de votre activité qui continueront d'avoir des bénéfices au fil du temps.

2. Chaîne de valeur et avantage concurrentiel

La chaîne de valeur une fois remplie, on disposera d'un instrument autorisant toute une série de recherches indispensables pour comprendre le réel métabolisme de l'entreprise, ce qui va permettre de mettre en évidence les stratégies concurrentielles les plus naturelles pour chaque segment stratégique. Il est essentiel de comprendre l'essence des liens réels qui existent entre l'avantage concurrentiel que peut construire une Entreprise et la façon dont elle exerce ses activités :

« En effet c'est bien de la façon dont chaque activité est exercée et aussi le jeu des mécanismes économiques qui déterminent les coûts d'une Entreprise par rapport à ses concurrents et donc sa capacité à mettre en œuvre une stratégie de domination globale par les coûts »⁵³

« De même, c'est bien la façon dont l'Entreprise exerce ses activités créatrices de valeur qui détermine la contribution apportée à la satisfaction des besoins des clients et donc aide à déterminer les sources potentielles de différenciation qu'elle possède et qui doivent lui permettre d'imaginer et de mettre en œuvre des offres originales »⁵⁴.

On voit bien l'importance de l'enjeu :

Il s'agit, en vérité, de déterminer si, oui ou non, l'Entreprise possède de façon naturelle les compétences, les capacités et les ressources pour construire tel ou tel type d'avantage concurrentiel pour chacun des segments stratégiques existants ou qu'à terme elle veut gérer.

On doit considérer, dans une première approche, la chaîne de valeur interne comme la meilleure façon de définir ; « Comment peut-on se battre ? »

Michael PORTER a montré que la mise en œuvre d'une stratégie générique donnée, c'est-à-dire la construction de l'avantage concurrentiel, exige de construire une chaîne de valeur spécifique.

⁵³ GARIBALDI. G, « L'analyse stratégique », Edition d'Organisation, France, 2001, P 331.

⁵⁴ Op,cit P 332.

Chapitre02 Management de la chaîne de valeur et la gestion des coûts dans le milieu bancaire

Ainsi les étapes de la mise en œuvre d'une « stratégie de domination par les coûts »⁵⁵ sont par ordre chronologique :

- Identifier la chaîne de valeur appropriée et y affecter les coûts et les actifs,
- Identifier les facteurs d'évolution des coûts dans chaque activité créatrice de valeur et leurs interactions
- Identifier les chaînes de valeur des concurrents, déterminer le coût relatif des concurrents et les sources des différences de coût,
- Élaborer une stratégie visant à améliorer la position relative de l'Entreprise en matière de coûts en contrôlant les facteurs d'évolution des coûts ou en remodelant la chaîne de valeur et les activités situées en aval,
- Veiller à ce que les efforts entrepris pour réduire les coûts ne sapent pas la différenciation et, si c'est le cas, s'assurer qu'il s'agit d'un choix délibéré,
- Vérifier la durabilité de la stratégie de réduction des coûts.

Pour une « stratégie de différenciation »⁵⁶, ce sont :

- Déterminer le véritable acheteur, car c'est Lui qui va être sensible à la différenciation,
- Identifier sa chaîne de valeur et voir l'influence que l'on peut exercer sur elle : c'est cela la différenciation,
- Déterminer les critères d'achat du client et leur hiérarchie,
- Déterminer les activités de l'Entreprise qui ont un effet sur ces critères et qui permettent de se différencier par rapport aux autres,
- Calculer le coût des sources de différenciation dans l'Entreprise (existantes ou à créer),
- Choisir les activités à partir desquelles l'Entreprise va bâtir une différenciation intéressante pour le client aussi en termes de coût,
- Vérifier que la stratégie choisie est défendable et possède donc une durée acceptable pour elle,
- Réduire au maximum tous les coûts qui n'ont pas d'incidence réelle sur la différenciation afin de pouvoir la défendre le plus possible contre les imitateurs.

On peut sans aucun doute rajouter à ces deux listes :

- Identifier aussi clairement que possible les facteurs clés de succès.

⁵⁵ PORTER. M, « **L'avantage concurrentiel** » Edition Dunod, France, 2023, P 150.

⁵⁶ Op,cit P 151.

Chapitre02 Management de la chaîne de valeur et la gestion des coûts dans le milieu bancaire

3. Technologie et chaîne de valeur

Il existe une réelle relation entre la chaîne de valeur et la technologie pour mieux comprendre cette relation :

3.1 Relation entre chaîne de valeur et technologie

La chaîne de valeur est l'outil essentiel pour comprendre le rôle de la technologie dans l'avantage concurrentiel. Toutes les activités qui apportent de la valeur intègrent une technologie, ce qui englobe un large éventail de domaines tels que les connaissances et les compétences, les processus et les technologies de transport et de conditionnement.

Les technologies ne se limitent donc pas à la seule fabrication, elles englobent des aspects plus vastes tels que la formation, l'information, la gestion coordonnée des étapes de production, la commercialisation et le service après-vente⁵⁷.

La représentation de l'entreprise en tant que chaîne de valeur permet également de mettre en évidence les liens entre les différentes technologies et de montrer que le choix d'une technologie à un endroit de la chaîne peut avoir des répercussions sur d'autres.

Il existe également des relations d'interdépendance entre les différentes chaînes de valeur, c'est-à-dire en amont et en aval de l'entreprise, ce qui crée des points de contact. La technologie d'une entreprise dépend en partie de la technologie des canaux de distribution qui approvisionnent les clients et de la technologie des fournisseurs.

L'entreprise est considérée comme un ensemble de technologies, et Michael Porter reconnaît que le progrès technologique peut conduire à des effets uniques en termes d'avantage concurrentiel⁵⁸.

Ainsi, la spécificité des technologies est définie par leurs résultats en termes de performances sur le marché. Lorsqu'une innovation se produit pour développer et intégrer une technologie au sein d'une organisation, l'entreprise s'engage dans un processus de création qui transforme la technologie et les ressources associées en actifs spécifiques, dont la cohérence est définie à l'intérieur de l'entreprise en fonction d'articulations et de complémentarités propres. Par conséquent, la spécificité doit être envisagée au niveau des ressources plutôt qu'au niveau des résultats.

Cette spécificité trouve son origine dans la mise en place, au sein de l'entreprise, d'une chaîne d'une nature particulière.

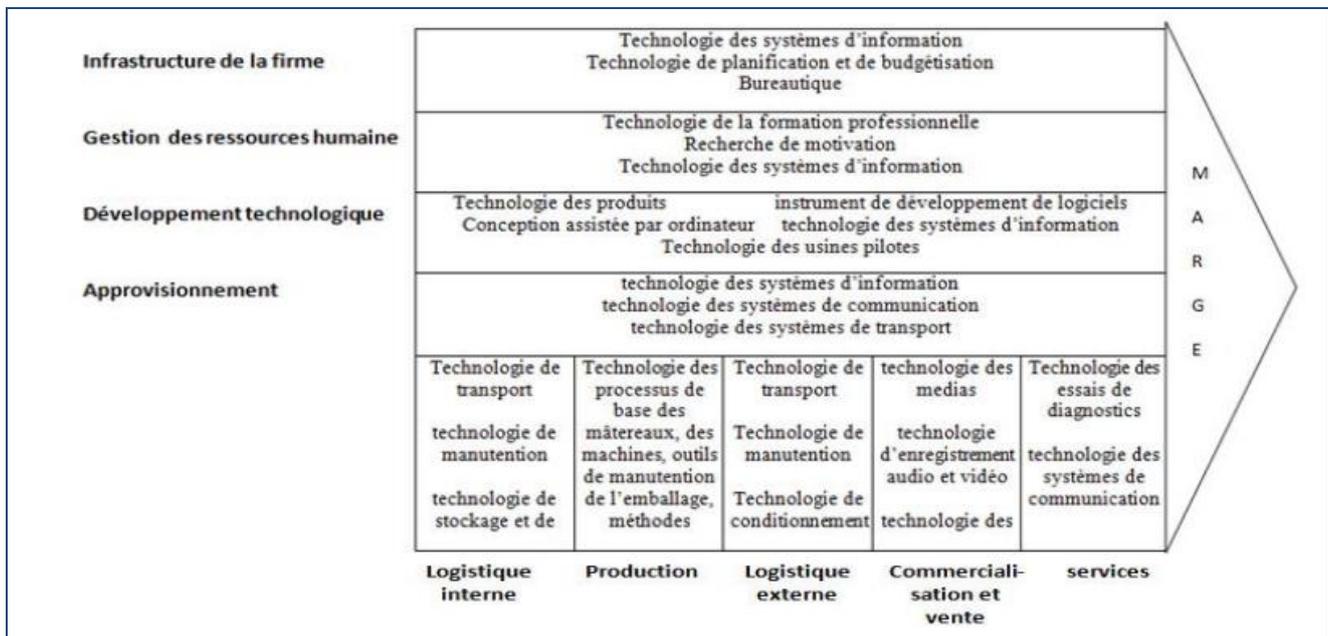
Pour illustrer ça M. Porter à proposer la figure suivante :

⁵⁷ GARIBALDI. G, « **L'analyse stratégique** », Edition d'Organisation, France, 2001, P 340.

⁵⁸ PORTER. M, « **L'avantage concurrentiel** » Edition Dunod, France, 2023, P 208.

Chapitre02 Management de la chaîne de valeur et la gestion des coûts dans le milieu bancaire

Figure n° 06 : l'éventail des technologies présentes dans la chaîne de valeur d'une firme



Source : PORTER (Michael) : l'avantage concurrentiel, édition Dunod, Paris, 1986, P.207.

3.2 Le choix des technologies Repose sur trois facteurs

- La durabilité de l'avance technologique, c'est-à-dire la mesure dans laquelle une firme parvient à conserver son avance sur son concurrent,
- Les avantages réservés au précurseur. C'est-à-dire les avantages qu'une firme tire du fait d'être la première à adopter une nouvelle technologie.
- Les inconvénients supportés par le précurseur, c'est-à-dire les inconvénients que subit une firme lorsqu'elle se lance la première fois.

Ces trois facteurs interagissent pour déterminer le meilleur choix que peut prendre une firme donnée⁵⁹.

4. Chaîne de valeur, un outil d'analyse et d'optimisation valeur-coût

Le travail de prospection repose presque entièrement sur l'utilisation de la chaîne de la valeur comme instrument d'analyse. Cette dernière représente un moyen permettant à l'entreprise de distinguer entre ses activités qui détiennent un avantage en termes de coûts, de valeur ou de marge,

⁵⁹ Op,cit, P 210.

Chapitre02 Management de la chaîne de valeur et la gestion des coûts dans le milieu bancaire

et qui montrent au client une valeur importante pour un coût moindre de celles qui sont accessoires ne présentant aucun avantage.⁶⁰

Le concept de chaîne de valeur fait référence à la notion de valeur ajoutée. La valeur ajoutée est le supplément de valeur créé par l'entreprise dans sa propre activité, par rapport aux biens et aux services en provenance des tiers qu'elle utilise.

La valeur est donc une dimension essentielle de l'outil élaboré par Porter. Et l'on cherchera toujours à estimer dans quelle mesure et dans quelle proportion un maillon concourt spécifiquement à la valeur créée et perçue par le client ou le consommateur final.

Mais parler de valeur sans tenir compte des coûts serait économiquement dangereux. Identifier de la même façon quelle proportion un maillon représente le coût total de l'offre est aussi essentiel. Et comparer les deux résultats aboutit à une matrice très explicite quant aux conclusions à tenir et aux actions engagées.

Si la compétitivité optimale peut être recherchée en analysant pour chaque activité de la chaîne les actions à mener sur les fonctions qui la concernent. Le tableau illustre cependant à l'évidence, que la recherche d'une optimisation générale est illusoire.

Tableau n° 01 : Analyse coût-valeur d'un maillon dans la chaîne de valeur/Business

Effet sur la valeur perçue par le client / Coût (en %coût total)	Fort	Faible
	ELEVE	Normal non prioritaire Améliorer la valeur perçue
FAIBLE	Sirène -plus de coût si plus de valeur -Protéger des copies	Normal non prioritaire Eliminer des fonctionnalités et des coûts

Source : Ouvrage collectif, Strategor, édition DUNOD, Paris, 1997, page 85.

Une entreprise dont les ressources sont naturellement limitées ne peut être performante sur l'ensemble des maillons de sa chaîne de valeur. Elle doit se concentrer sur les deux zones clés dénommées⁶¹ :

⁶⁰ DETRIE jean-pierre « **Strategor : Politique générale de l'entreprise** », 4^e Edition Dunod, Paris, 1997, Page 83.

⁶¹ Strategor : Politique générale de l'entreprise, 4^e Edition Dunod, Paris, 1997, Page 84.

Chapitre02 Management de la chaîne de valeur et la gestion des coûts dans le milieu bancaire

« Gâchis » ou la règle est clairement de pouvoir baisser les coûts : en éliminant certaines fonctions et ressources non valorisées par exemple, en configurant (nouveaux processus) cette phase, voire, en dernier lieu, bien que cela soit la solution de facilité la plus couramment utilisée car le plus simple à court terme, en externalisant la fonction.

« Sirène » qui présente une situation paradoxale qu'il convient de soigner en essayant en premier lieu de protéger cet avantage des copies (brevets, marque, communication...) et/ou en renforçant les fondements de la valeur perçue afin de lui donner plus de réalité. Cette dernière recommandation, qui se traduit automatiquement par une augmentation des coûts associés, s'oppose tout en gardant une totale cohérence sur le plan stratégique, à la doctrine dominante actuelle d'une recherche systématique de baisse des coûts.

Ainsi, l'analyse de la chaîne de valeur permet de repérer les points forts et faibles, c'est-à-dire les activités et les fonctions qui distinguent l'entreprise de ses concurrents, en positif ou en négatif, principalement sur la base d'une analyse de la valeur, des coûts et des marges.

4.1 Le but de l'analyse des coûts en vision de la chaîne de valeur

L'analyse des coûts dans une perspective de chaîne de valeur se base sur la distinction entre les bons et les mauvais coûts⁶².

4.1.1 Les bons coûts

Sont :

- **Indispensables au fonctionnement de l'entreprise** : Les bons coûts sont ceux qui sont nécessaires pour que l'entreprise puisse mener ses activités de manière efficace et efficiente. Ils englobent les coûts liés à la production, à la prestation de services, à la gestion des opérations, etc.
- **Procurent un avantage concurrentiel** : Les bons coûts sont ceux qui permettent à l'entreprise de se différencier de ses concurrents et de fournir une valeur supérieure à ses clients. Ils peuvent inclure des investissements dans la technologie, l'innovation, la qualité, le service à la clientèle, etc.
- **Correspondent à un service dont la valeur est reconnue par le client** : Les bons coûts sont ceux qui contribuent à la satisfaction du client et à la création de valeur perçue. Ils sont alignés sur les besoins et les attentes des clients, ce qui les rend prêts à payer pour le produit ou le service offert.
- **Liés à la stratégie de l'entreprise** : Les bons coûts sont ceux qui soutiennent la stratégie globale de l'entreprise. Ils sont en accord avec les objectifs à long terme de l'entreprise et contribuent à sa position sur le marché.

⁶² Op,cit P84.

Chapitre02 Management de la chaîne de valeur et la gestion des coûts dans le milieu bancaire

4.1.2 Les mauvais coûts

Sont :

- **Superflus** : Les mauvais coûts sont ceux qui ne sont pas nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise. Ils incluent les dépenses excessives, les inefficacités opérationnelles, les gaspillages, etc.
- **Constituent un handicap concurrentiel** : Les mauvais coûts sont ceux qui placent l'entreprise dans une position désavantageuse par rapport à ses concurrents. Ils peuvent être liés à des processus obsolètes, des systèmes inefficaces, des coûts de production élevés, etc.
- **Ne rentrent pas dans le cœur de la stratégie** : Les mauvais coûts sont ceux qui ne contribuent pas directement à l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise. Ils peuvent être des dépenses non essentielles ou des investissements non alignés sur la vision et les priorités de l'entreprise.

5. Étapes d'élaboration une carte de chaîne de valeur

Afin d'analyser et établir une carte de chaîne de valeur, on doit suivre les étapes suivantes⁶³ :

1. Délimiter le processus à analyser : La première étape consiste à identifier le processus à étudier : processus spécifique, ensemble de l'usine, interrelations entre fournisseurs et clients, etc. Ensuite, on détermine la portée de l'analyse en définissant le début et la fin du processus.

2. Établir la carte de la chaîne de valeur : On peut maintenant cartographier la chaîne de valeur. On dessine un graphique qui représente le processus, en commençant la description à rebours, du client ou de l'entrepôt jusqu'à l'arrivée des matières premières du fournisseur. Dans le graphique, on utilise des boîtes carrées pour les étapes, des triangles pour les stocks et des flèches pour les transports.

3. Recueillir les informations : On analyse ensuite les paramètres de chaque étape. Il peut être utile de refaire physiquement le trajet du processus pour le valider. À cette étape, on recueille des données comme celles-ci (Temps de cycle de l'étape, Temps de changement de production, Efficacité de la machine, Taux de non-qualité, Nombre d'heures de disponibilité, Taux d'utilisation des machines, Nombre d'employés associés à l'étape, Fréquence de changements de séries, Grosseur des lots, Quantité d'en-cours en attente avant et après l'étape, Distance de transport jusqu'à la prochaine étape).

4. Faire vérifier la carte par une équipe : Il est préférable de faire valider la carte et les données par une équipe multidisciplinaire, car cet outil servira à repenser les façons de faire. Avec l'équipe, on peut y ajouter les flux d'information qui permettent de gérer le processus et d'engager le travail de chaque étape sur le graphique terminé, on trace le délai d'exécution et le temps de valorisation :

⁶³ Mouvement Québécois Qualité, <https://www.qualite.qc.ca/ressources/cartographie-de-la-chaîne-de-valeur/> Consulté le : 13/01/2024

Chapitre02 Management de la chaîne de valeur et la gestion des coûts dans le milieu bancaire

Délai d'exécution = temps nécessaire pour traverser l'ensemble du processus

Temps de valorisation = temps pendant lequel on ajoute de la valeur au produit

6. Optimisation de la Chaîne de Valeur : Réingénierie pour l'Élimination des Activités Non Valorisantes de la carte

On peut maintenant analyser et repenser la chaîne de valeur. L'objectif consiste à éliminer autant que possible les activités sans valeur ajoutée. On peut ainsi regrouper des tâches avec des cellules de travail, mettre en place des flux continus ou tirés, diminuer des temps de mise en course, etc. Il s'agit de synchroniser les activités pour s'assurer que le délai d'exécution se rapproche autant que possible du temps de valorisation. On dessine alors la carte remaniée de la chaîne de valeur.

7. L'importance de l'analyse de la chaîne de valeur

Cette importance se résume en :

- La chaîne de valeur est un outil fondamental pour faire un diagnostic de l'avantage concurrentiel⁶⁴ (i.e. tout ce qui permet à une entreprise de surpasser ses concurrents) ou pour découvrir les moyens d'en acquérir et de le conserver
- Selon M. Porter, pour faire un diagnostic de l'avantage concurrentiel, il faut définir la chaîne de valeur nécessaire pour concurrencer dans le secteur choisi i.e., il faut identifier à partir de la chaîne type, les activités créatrices de valeur⁶⁵.
- La façon dont s'exerce une activité créatrice de valeur peut avoir un impact sur coût et la performance (**minimiser les coûts et améliorer la performance**)
- Une analyse de la chaîne de valeur doit conduire à déterminer quelle est la valeur perçue par le client ou le consommateur final.
- Une analyse de la chaîne de valeur doit être menée parallèlement à une analyse de coût : il s'agit d'identifier les coûts de structure et les coûts de fonctionnement de chaque fonction.
- La comparaison coût / valeur perçue permet de déterminer les choix stratégiques à prendre

En conclusion, cette exploration du cadre théorique du management de la chaîne de valeur a mis la lumière sur l'importance cruciale des théories sous-jacentes dans la formulation et la mise en œuvre de stratégies efficaces.

⁶⁴ Jacques Saint-Pierre, L'article : Evaluation de la performance stratégique, Université Laval, Édition électronique France, 1999, P 12

⁶⁵ Op,cit, P 13.

Chapitre02 Management de la chaîne de valeur et la gestion des coûts dans le milieu bancaire

En examinant les fondements conceptuels de ce domaine, nous avons pu apprécier la diversité des perspectives théoriques qui influencent la gestion de la chaîne de valeur et chaque approche offre des insights précieux pour comprendre la création de valeur dans les organisations.

Cette compréhension théorique fournit un cadre robuste pour l'analyse et l'application des pratiques de gestion de la chaîne de valeur dans divers contextes organisationnels.

Chapitre02 Management de la chaîne de valeur et la gestion des coûts dans le milieu bancaire

Section 02 : Gestion des coûts dans le milieu bancaire

Le contrôle de gestion bancaire repose sur des centres de responsabilités, dont il est possible de mesurer la contribution à la performance d'ensemble de l'établissement bancaire.

Ces centres sont dotés⁶⁶ « d'objectifs clairs, quantifiés et en contrepartie pourvus des ressources jugées nécessaires pour remplir les missions, pour atteindre les objectifs ». Dans le domaine bancaire en particulier, il est possible d'identifier deux principaux types de centres.

Qui sont :

1. Les centres de coûts et les centres de profits

On peut dire que :

1.1 Les centres de coûts

Dans le secteur bancaire, tout comme dans la plupart des entreprises, les centres de coûts sont associés aux fonctions supports telles que l'informatique, l'organisation et le marketing, ainsi qu'aux centres opérationnels tels que les centres de traitement de chèques et d'exécution d'ordres de Bourse...

La plupart du temps, la performance de ces centres est évaluée en utilisant des indicateurs de coûts, de qualité et de délais.

Le rôle du responsable d'un tel centre est d'aider l'organisation à améliorer sa performance globale en accomplissant sa mission avec efficacité et efficience, la gestion des coûts étant de plus en plus une priorité – nous y reviendrons plus loin.⁶⁷

1.2 Les centres de profit

Les agences bancaires, ainsi que d'autres secteurs et régions à différents niveaux, sont classifiés comme des centres de profit en raison de leur contribution significative aux revenus et aux dépenses. Les agences jouent un rôle crucial dans la génération de revenus et la gestion des coûts, ce qui justifie leur classification en tant que centres de profit.

Leur objectif principal est de gérer le profit en générant des revenus, tels que le produit net bancaire spécifique au secteur bancaire, tout en gérant les dépenses, y compris le coût du risque. Cette assimilation des agences bancaires en tant que centres de profit présente des avantages, mais également des limites. Du côté des avantages, cette approche vise à responsabiliser les directeurs d'agence et les gestionnaires en les associant à des systèmes d'incitation liés à la réalisation des

⁶⁶ BOUQUIN Henry, « Contrôle de gestion », 8^{ème} édition PUF, France, 2008, P 37.

⁶⁷ S. ALCOUFFE, « Contrôle de gestion sur mesure », Dunod, France, 2013, P 132.

Chapitre02 Management de la chaîne de valeur et la gestion des coûts dans le milieu bancaire

objectifs. De nombreuses banques mettent en place des systèmes de récompenses liés aux résultats opérationnels et aux objectifs commerciaux.

Cependant, la principale limite de cette assimilation réside dans le fait que les responsables d'agence ne contrôlent pas l'ensemble des recettes et charges de leur centre de profit. Certains facteurs externes, tels que la fixation des taux de crédit et des commissions, dépendent de la politique globale de l'établissement plutôt que de l'agence. Par conséquent, les systèmes de récompenses se limitent souvent à la réalisation de résultats commerciaux.

De plus, il convient de noter que les agences bancaires ne peuvent être considérées entièrement comme des centres de profit, car certaines dépenses, notamment les charges de personnel, sont déterminées par des décisions prises au niveau régional ou par le siège, échappant ainsi au contrôle direct de l'agence.⁶⁸

Dans cette section, nous explorerons le concept de centre de coûts, ainsi que les charges et le calcul des coûts. On exploitera aussi la notion de la comptabilité de gestion bancaire, le calcul de ses charges et surtout les politique de réduction des couts dans le secteur bancaire.

2. La comptabilité de gestion bancaire

La comptabilité analytique bancaire est une branche de la comptabilité qui se concentre spécifiquement sur l'étude des opérations et des résultats des institutions financières comme les banques. Son objectif est de donner une compréhension approfondie et précise des opérations bancaires, en analysant en particulier les dépenses, les revenus, les marges, les produits et les services proposés par la banque.⁶⁹

Cette discipline utilise des techniques analytiques avancées pour identifier les sources de revenus et de dépenses, ainsi que d'évaluer la rentabilité des divers produits et services bancaires. La comptabilité analytique bancaire permet aux gestionnaires de prendre des décisions éclairées sur l'allocation des ressources, la création de nouveaux produits et services, ainsi que la gestion des risques financiers en examinant attentivement ces aspects.

2.1 Spécificités de la comptabilité analytique bancaire

La comptabilité analytique des institutions financières se démarque des autres formes de comptabilité analytique en raison de plusieurs caractéristiques particulières liées à la nature des activités des établissements financiers. Voici quelques-unes des spécificités de la comptabilité analytique bancaire par rapport à d'autres entreprises :

⁶⁸ Op,cit P132.

⁶⁹ Dr. SNOUCI Kouider, « **Gestion bancaire** », Université Abou Bekr Belkaid de Tlemcen, Algerie, 2021. P94

Chapitre02 Management de la chaîne de valeur et la gestion des coûts dans le milieu bancaire

1. **Nature des produits et services** : Les banques proposent une variété de produits et services financiers complexes tels que les prêts, les dépôts, les opérations de change, les services de gestion de patrimoine, et bien d'autres encore. Chaque produit présente des spécificités en ce qui concerne les coûts, les revenus et les risques liés, ce qui demande une analyse détaillée dans le domaine de la comptabilité analytique bancaire.
2. **Gestion des risques** : Les institutions bancaires font face à différents dangers, tels que le risque de crédit, le risque de marché, le risque opérationnel, et ainsi de suite. Dans le domaine bancaire, il est essentiel de considérer ces risques lors de l'analyse des performances et des coûts en comptabilité analytique. **Réglementations spécifiques** : Des réglementations rigoureuses et des normes comptables spécifiques sont imposées aux institutions financières, comme les normes IFRS (International Financial Reporting Standards) ou les normes comptables propres au secteur bancaire. Il est donc essentiel que la comptabilité analytique bancaire respecte ces réglementations.⁷⁰
3. **Gestion de la liquidité** : Les banques doivent gérer leur liquidité de manière efficace pour répondre aux besoins de financement à court terme et répondre aux retraits des clients. La comptabilité analytique des banques implique fréquemment une étude approfondie de la gestion de la liquidité et de ses conséquences sur les dépenses et les revenus.
4. **Analyse des coûts de transaction** : Chaque jour, les banques réalisent de nombreuses opérations financières, ce qui entraîne des frais de traitement, de paiement et de conformité. La comptabilité analytique des banques analyse les dépenses liées à ces opérations afin d'évaluer l'efficacité opérationnelle et repérer les secteurs à améliorer.

En résumé, la comptabilité analytique bancaire se focalise sur les éléments propres aux banques, tels que la gestion des risques, la conformité aux réglementations, la variété des produits et services, ainsi que la gestion de la liquidité. Elle met en œuvre des méthodes analytiques avancées afin d'évaluer les résultats et les dépenses dans un contexte complexe et réglementé.⁷¹

3. Les charges bancaires

Les dépenses totales d'une entreprise, liées à son fonctionnement, correspondent au coût de ce fonctionnement. Dans le cas des banques, les frais encourus sont soit directement associés aux opérations bancaires individuelles, soit de nature générale, c'est-à-dire qu'ils ne sont pas spécifiquement liés à une opération particulière.⁷²

⁷⁰ Ibid, P 49

⁷¹ Op,cit, 94

⁷² MAGNA Nazaire Bicaba, « **Initiation à la banque** », Edition le harmattan, Paris, 2017, P 91.

Chapitre02 Management de la chaîne de valeur et la gestion des coûts dans le milieu bancaire

3.1 Les charges liées aux opérations

Afin d'encourager les déposants et les prêteurs à confier leurs fonds à la banque, celle-ci doit accepter de rémunérer une partie importante des dépôts qu'elle collecte. Cette rémunération représente le prix ou le coût que la banque doit supporter. Ce coût est directement lié à son activité de collecte de ressources, qui englobe à la fois les dépôts des clients traditionnels et les emprunts contractés par la banque auprès d'autres institutions financières.⁷³

La charge d'intérêts représente généralement l'élément prédominant parmi l'ensemble des coûts supportés par une banque. Il s'agit d'un aspect critique nécessitant une gestion rigoureuse et compétente afin de minimiser autant que possible le coût des ressources de la banque. La rentabilité globale de la banque dépend largement de cette gestion efficace.

3.2 Les charges non liées spécifiquement à une opération (ou charges d'exploitation)

Ces charges concernent tous les autres coûts auxquels la banque doit faire face, pour assurer le bon fonctionnement global de l'entreprise. Il s'agit notamment⁷⁴:

3.2.1 Des charges du personnel

Comme mentionné précédemment, aucune entreprise, même hautement automatisée, ne peut fonctionner sans l'intervention des travailleurs. Dans le cas d'une banque, le travail des hommes et des femmes est essentiel et indispensable, et la banque doit en assumer le coût.

La rémunération du personnel employé, souvent hautement qualifié ou spécialisé, représente donc une charge significative pour la banque, incluant les salaires, les indemnités, les contributions de retraite, les cotisations sociales, et d'autres éléments associés.

3.2.2 Des frais généraux

Outre la rémunération des ressources et du personnel, la banque a également recours aux services d'autres entreprises extérieures. Elle recourt ainsi aux diverses prestations de services fournies par les entreprises.

Le coût de ces fournitures est naturellement facturé à la banque. Elle doit aussi exploiter des immeubles, des meubles, des véhicules, des ordinateurs et autres machines, acquérir des fournitures de bureau, louer les services d'assurances, d'avocats, d'huissiers, etc., et tout ceci est absolument nécessaire pour le bon fonctionnement de l'établissement.

⁷³ Ibid

⁷⁴ Op,cit, P 92.

Chapitre02 Management de la chaîne de valeur et la gestion des coûts dans le milieu bancaire

3.2.3 Des autres charges

Les autres charges supportées par une banque sont relatives aux amortissements pratiqués en couverture des biens mobiliers et Immobiliers corporels (immeubles bâtis, véhicules, etc.) ou incorporels (logiciels, etc.) acquis.

Elles concernent également les provisions constituées en couverture des créances en souffrance. Ces dernières charges liées aux provisions peuvent être relativement importantes au regard, notamment de la qualité du portefeuille de la banque. Il y a enfin, les impôts que la banque paie, éventuellement.

4. Le calcul des charges

Pour pouvoir calculer les charges il faut impérativement connaître :

4.1 L'architecture générale du calcul des charges

La mise au point d'une méthodologie d'affectation des charges aux objets de coût constitue la seconde étape conduisant à la mesure des rentabilités.

Les principes et les méthodes d'affectation des charges sont complexes : ils dépendent du nombre d'axes de détermination de la rentabilité demandés, du degré de précision exigé des calculs et enfin de la saisie d'informations opérationnelles permettant de limiter le montant des charges indirectes réparties par des taux et des conventions de calcul.

Nous présenterons, dans un premier temps, l'architecture générale d'un système de comptabilité analytique bancaire puis, dans un second temps, les méthodes de calcul.

L'architecture générale peut être décomposée en cinq phase⁷⁵ :

a. Première phase : la détermination des charges à retenir en comptabilité analytique : La première étape de la détermination des charges en comptabilité analytique consiste à sélectionner les charges à inclure, appelées "charges incorporables", à partir des charges enregistrées en comptabilité générale. Dans cette étape, certaines charges, appelées "non incorporables", sont exclues. Il s'agit principalement de charges exceptionnelles telles que les pénalités ou les charges de restructuration, ainsi que certaines charges liées à l'activité du siège qui ne sont pas pertinentes pour le calcul des coûts et de la rentabilité.

Dans un second temps, il s'agit de considérer des charges non enregistrées en comptabilité générale mais dont il est pertinent de tenir compte dans la comptabilité de gestion.

Dans le secteur bancaire, ces charges dites « supplétives » concernent notamment la prise en compte des coûts des fonds propres.

⁷⁵ ALCOUFFE, BOITIER Simon, RIVIERE Marie, Anne, « Contrôle de gestion sur mesure », Dunod, France, 2013 P 139.

Chapitre02 Management de la chaîne de valeur et la gestion des coûts dans le milieu bancaire

Les charges supplétives et non incorporables peuvent entraîner des écarts entre la comptabilité générale et la comptabilité analytique.

Un rapprochement entre les deux comptabilités est donc opéré régulièrement, conformément à l'égalité :

$$\text{Charges de comptabilité générale} + \text{charges supplétives} - \text{Charges non incorporables} \\ = \text{Charges incorporables en comptabilité analytique}$$

b. Deuxième phase : l'affectation des charges aux centres de responsabilité : Dans la deuxième, les charges incorporables sont affectées aux différents centres de responsabilité. Dans le secteur bancaire, on identifie quatre types de centres de responsabilité en fonction de la nature de leurs opérations :

- **Les centres de profit :** ils sont directement générateurs de recettes et de résultats. Ce sont par exemple des entités commerciales (agences), de conseil (entité en charge des fusions-acquisitions) ou d'ingénierie financière ;
- **Les centres opérationnels :** ils fournissent des prestations bancaires aux centres de profit. Ce sont notamment les back-offices et les départements de gestion des titres, des prêts et de gestion d'opérations bancaires spécialisées ;
- **Les centres de support :** ils fournissent des prestations sélectives à caractère non bancaire, comme la gestion des locaux, la logistique, la formation, les études internes, la communication ;
- **Les centres de structure :** ils exercent des activités de coordination, de gestion et de supervision. Ce sont essentiellement des services centraux de direction.

Selon ce principe d'organisation, les charges allouées à un centre de responsabilité peuvent être contrôlées par le responsable de ce centre, ou du moins différenciées par ce dernier en fonction de son niveau de contrôle sur ces charges.

Sur le plan de l'organisation comptable, le système est articulé de façon à ce que les écritures en comptabilité générale génèrent automatiquement les écritures analytiques par centre de responsabilité. On dispose ainsi d'une affectation des charges directes aux centres de responsabilité.

Cette affectation des charges directes aux centres de responsabilité est un élément clé du contrôle de gestion. C'est sur la base de ces coûts directs que sont établies les procédures budgétaires et le suivi des performances.

c. Troisième phase : la ventilation des charges des centres de support et des centres de structure : Il s'agit de la répartition des charges indirectes des centres de support et des centres de structure vers les centres opérationnels et les centres de profit. Les principes de répartition sont les suivants :

Chapitre02 Management de la chaîne de valeur et la gestion des coûts dans le milieu bancaire

- Pour les centres de support, ce sont les « unités d'œuvre » qui sont utilisées pour l'imputation. Celles-ci sont économiquement représentatives des flux d'opérations ou de prestations entre les centres fournisseurs destinataires. Elles correspondent à une saisie précise d'informations faisant l'objet d'un accord : des temps (heures, hommes/jours), des opérations (lignes, dossiers, recrutements), des surfaces (mètres carrés) ou encore des capacités utilisées (postes informatiques installés, maintenus...). L'imputation se fait au prorata des unités d'œuvre consommées par les centres profit.
- Pour les centres de structure, ce sont les conventions de répartition qui permettent de répartir leurs charges sur les centres de profit. Ces conventions ne sont pas économiquement représentatives des flux de prestations entre les centres fournisseurs et les centres destinataires. Ce sont des taux dont la fixation est en partie politique, comme le « prorata des effectifs » ou le « prorata des charges directes et indirectes ». Le fait qu'il n'y ait pas de lien de causalité précis entre la consommation de prestations et l'allocation de charges constitue la limite de ce type de répartition que les contrôleurs de gestion cherchent à limiter.

À l'issue de ces imputations, les centres opérationnels et les centres de profit ont connaissance de leurs charges directes, des charges facturées par les centres de support et enfin de leur quote-part de charges indirectes issues des centres de structure.

d. Quatrième phase : le calcul des coûts d'opération : Le calcul des coûts d'opération vise principalement à déplacer les charges des centres opérationnels vers les centres de profit.

Différentes méthodes peuvent être utilisées à cette fin. L'une des approches consiste à utiliser le coût unitaire moyen réel complet d'une opération. Ce coût est calculé en divisant le total des charges directes et indirectes affectées à un centre opérationnel par le nombre d'opérations traitées au cours d'une période donnée.

D'autres méthodes alternatives incluent notamment la méthode du coût standard.

e. Cinquième phase : la facturation des coûts d'opération aux centres de profit : Dans cette phase finale, les charges des différents centres opérationnels sont attribuées aux centres de profit en fonction des volumes et des coûts unitaires des opérations.

À la conclusion de ce processus, seuls subsistent les centres de profit "chargés", dont le résultat brut d'exploitation est déterminé par la différence avec leurs revenus spécifiques.

4.2 Les méthodes de calculs

On a déjà détaillé dans le premier chapitre donc nous allons brièvement présenter ces différentes méthodes de calcul des coûts utilisées dans le secteur bancaire.

L'ordre de cette présentation tient compte de leur fréquence d'utilisation dans le secteur bancaire.

Chapitre02 Management de la chaîne de valeur et la gestion des coûts dans le milieu bancaire

- La méthode des coûts standards
- La méthode des coûts partiels
- La décomposition en coûts fixes et coûts variables
- La méthode des coûts de marché : cette méthode consiste à déterminer un prix de facturation interne par référence aux coûts pratiqués dans les autres établissements du secteur d'activité.

Elle a l'avantage de pouvoir comparer en permanence les niveaux de performance internes à ceux du marché.

- La méthode des coûts cibles : il ne s'agit pas là véritablement d'une méthode de calcul des coûts. C'est en fait une approche originale de détermination d'objectifs de coûts internes.

En conclusion, la gestion des coûts bancaires demeure une composante stratégique indispensable pour les institutions financières à l'ère des transformations économiques et technologiques. La recherche constante d'efficacité opérationnelle et de rentabilité dans un contexte concurrentiel exigeant impose aux banques d'adopter des approches novatrices et durables pour maîtriser leurs dépenses.

Les défis posés par les évolutions réglementaires, les pressions économiques et les avancées technologiques nécessitent une gestion proactive des coûts, allant au-delà de simples exercices d'optimisation financière.

Les institutions bancaires doivent continuellement réévaluer leurs modèles opérationnels, intégrer des méthodes avancées de gestion des coûts, et exploiter les opportunités offertes par la transformation numérique. La quête de l'efficacité ne se limite pas à une simple réduction des coûts, mais s'étend à la création de valeur à long terme pour les parties prenantes. En adoptant des pratiques de gestion des coûts innovantes et en investissant dans des solutions technologiques intelligentes, les banques peuvent non seulement optimiser leurs performances actuelles, mais également renforcer leur agilité pour s'adapter aux changements futurs.

Ainsi, la gestion des coûts bancaires devient un levier stratégique essentiel pour garantir la pérennité et la compétitivité des institutions financières dans un paysage en perpétuelle mutation.

En se positionnant comme des acteurs agiles et axés sur l'efficacité, les banques peuvent non seulement répondre aux défis actuels, mais également prospérer dans un avenir où la gestion des coûts reste au cœur de la performance financière.

5. Politiques de réduction de coûts dans la banque

En période de crise financière, les banques adoptent des stratégies de réduction des coûts pour améliorer leur performance.

Chapitre02 Management de la chaîne de valeur et la gestion des coûts dans le milieu bancaire

Deux approches clés sont utilisées⁷⁶ : le calcul des coûts par activité et le benchmarking. Le calcul des coûts par activité permet d'analyser en détail les coûts associés à chaque activité bancaire, offrant ainsi une base pour des stratégies de réduction ciblées.

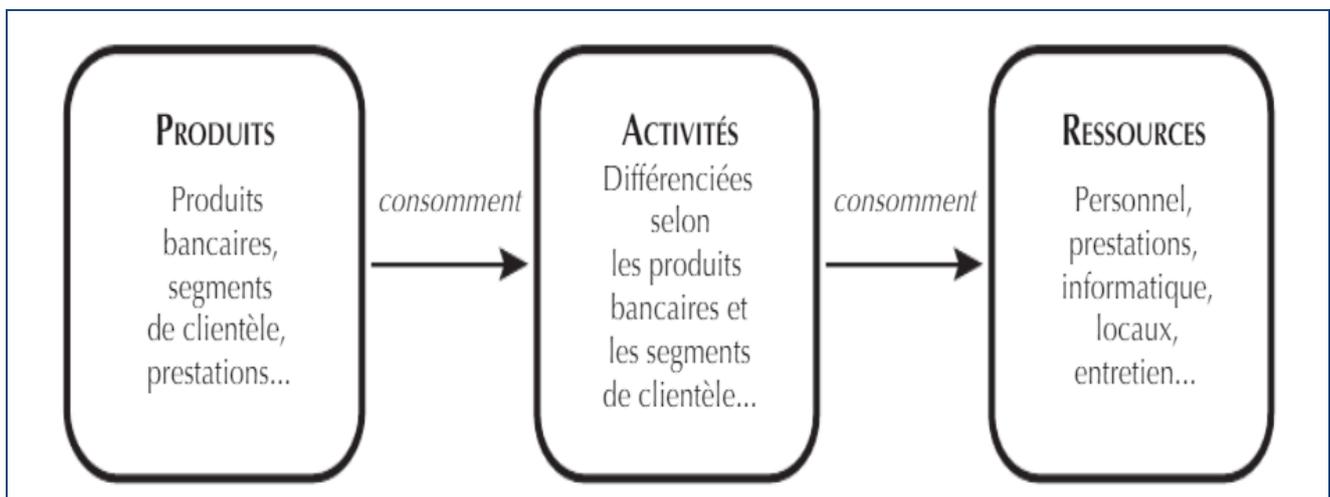
Le benchmarking consiste à comparer les performances et les coûts de la banque avec ceux de ses pairs, ce qui permet d'identifier les domaines nécessitant des améliorations en adoptant les meilleures pratiques du secteur.

En combinant ces approches, les banques peuvent élaborer des stratégies de réduction des coûts plus efficaces pour renforcer leur résilience et leur performance financière en période de crise.

5.1 L'application de la méthode ABC

La méthode ABC (Activity Based Costing) est apparue à la fin des années 1980 dans les entreprises industrielles. Elle a peu à peu été appliquée aux services en général et au secteur bancaire en particulier⁷⁷. Il est possible de représenter ainsi l'ABC dans le secteur bancaire :

Figure n° 07 : L'ABC dans le domaine bancaire



Source : Alcouffe, Simon Boitier, Marie Rivière, Anne, *Contrôle de gestion sur mesure*, Dunod 2013, France, Page 140

La mise en place et l'intégration de l'Activity-Based Costing (ABC) dans les banques ont rencontré des difficultés en raison de la complexité organisationnelle des établissements bancaires⁷⁸.

La multiplicité des activités et des produits proposés, les problèmes liés à l'allocation et à la répartition des charges entre les différentes entités, ainsi que les exigences en matière de système d'information, ont souvent conduit à une adoption partielle de la méthode ABC dans les banques.

⁷⁶ Alcouffe, Simon Boitier, Marie Rivière, Anne, *Contrôle de gestion sur mesure*, Dunod 2013, France, Page 139.

⁷⁷ S. Obadia, M. Faubert, *Méthode ABC : une approche industrielle*, Banque Magazine, n° 618, page : 32-33.

⁷⁸ Alcouffe, Simon Boitier, Marie Rivière, Anne, *Contrôle de gestion sur mesure*, Dunod 2013, France, Page 140.

Chapitre02 Management de la chaîne de valeur et la gestion des coûts dans le milieu bancaire

5.2 Le benchmarking bancaire

Le benchmarking est devenu de plus en plus important dans le secteur bancaire, car il s'est révélé être un outil précieux dans le processus de prise de décision. Cette approche consiste à comparer de manière systématique les pratiques, les processus et les performances d'une organisation avec celles des meilleures entités du secteur, dans le but d'identifier des opportunités d'amélioration⁷⁹.

Au sein des institutions bancaires, cette approche s'avère particulièrement pertinente, notamment dans le contexte de choix stratégiques tels que l'internalisation ou l'externalisation de certaines activités.

Par ailleurs, les méthodes de benchmarking sont également utilisées dans le secteur bancaire pour évaluer la productivité des opérations. En comparant la productivité entre différentes entités, cette approche permet d'identifier les zones où des gains d'efficacité peuvent être réalisés.

Ainsi, les banques peuvent cibler les domaines nécessitant des améliorations et optimiser leurs opérations pour rester concurrentielles dans un environnement financier en constante évolution.

En résumé, l'intégration du benchmarking dans le secteur bancaire, combinée à des outils tels que l'ABC, offre une approche systématique pour évaluer et améliorer les performances, orientant les décisions stratégiques vers une optimisation des coûts et une amélioration continue de la productivité⁸⁰.

5.3 La réduction des coûts par l'approche analyse de la chaîne de valeur :

On va plus détailler sur cette méthode dans la prochaine section.

En conclusion, cette section met la lumière sur l'importance cruciale de maîtriser les dépenses dans un environnement financier en constante évolution. En explorant les différents aspects de la gestion des coûts, on a pu apprécier l'impact significatif que cette discipline exerce sur la rentabilité, la compétitivité et la durabilité des institutions bancaires.

En mettant en œuvre des pratiques efficaces de la gestion des coûts, les banques peuvent non seulement améliorer leur efficacité opérationnelle, mais aussi renforcer leur position concurrentielle et maximiser la création de valeur pour leurs parties prenantes.

Cette compréhension approfondie des stratégies offre un cadre précieux pour naviguer dans un paysage financier complexe et dynamique, en garantissant que les ressources limitées sont utilisées de manière optimale pour atteindre les objectifs stratégiques de la banque.

⁷⁹ Ibid

⁸⁰ Mohamed Ryadh SERAY, « **La mesure de la performance des agences bancaires par la méthode Data Envelopment Analysis** » (DEA), L'Ecole supérieur de commerce, Kolea, 2014-2015, P 40-43.

Chapitre02 Management de la chaîne de valeur et la gestion des coûts dans le milieu bancaire

Section 03 : La chaîne de valeur dans le secteur bancaire

L'introduction à la chaîne de valeur dans le secteur bancaire constitue une exploration fondamentale des processus et des activités qui contribuent à la création de valeur au sein des institutions financières connu pour leur environnement instable et en constante évolution ce qui permet à travers la compréhension de la chaîne de valeur d'identifier les sources de compétitivité pour améliorer la performance opérationnelle.

Cette section jette les bases nécessaires en examinant les différents maillons de cette dernière, en mesure d'appréhender les défis et les opportunités qui façonnent le paysage concurrentiel des banques, tout en explorant les stratégies visant à maximiser la création de valeur pour les clients.

1. La structure de la chaîne de valeur dans les services financiers

La structure de la chaîne de valeur diffère dans les services financiers par rapport à la chaîne de valeur classique type pour mieux comprendre :

1.1 Les activités clés de la chaîne de valeur

Dans le secteur financier, la chaîne de valeur traditionnelle est généralement divisée en trois niveaux organisationnels⁸¹ :

- Le « front office » regroupant les fonctions directement en contact avec la clientèle.
- Le « back office » regroupant les fonctions de traitement administratif et informatique des opérations.
- Et enfin le « middle office » qui regroupe l'essentiel des fonctions supports qui viennent en appui des fronts et des back offices.

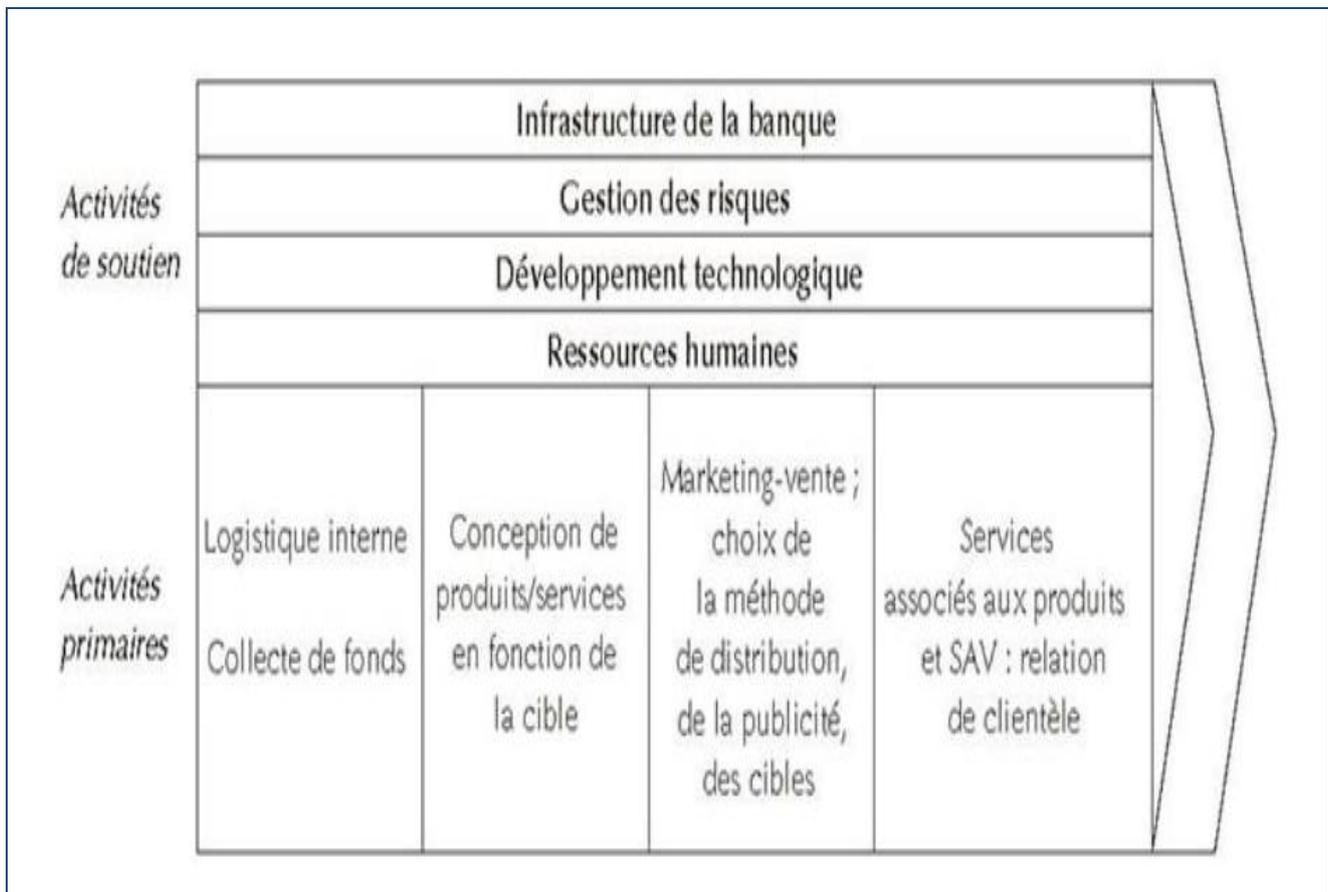
Ces trois niveaux d'activité se retrouvent dans les représentations de la chaîne de valeur adaptées dans le contexte de la banque. Les travaux d'adaptation au contexte bancaire remontent à une quinzaine d'années.

La figure suivante va illustrer la chaîne de valeur de la banque de détail proposée par Eriquer Lamarque :

⁸¹ LAMARQUE Enrique, « Banque : stratégies et transformations », Edition : Dunod, France, 2021 Page 225

Chapitre02 Management de la chaîne de valeur et la gestion des coûts dans le milieu bancaire

Figure n° 08 : La chaîne de valeur de la banque de détail



Source : Eriq Lamarque, *Banque : stratégies et transformations*, Edition : Dunod, France, 2021 Page 226

Cette formulation met en lumière plusieurs spécificités du secteur bancaire. Tout d'abord, elle souligne l'importance de la gestion des risques comme une activité de soutien. Elle est présente au sein de l'ensemble des activités primaires, de la collecte de fonds jusqu'au suivi de la clientèle tout au long de la relation.

La conception des produits dans le secteur bancaire s'inscrit dans un processus de « servuction »⁸² où le service est produit instantanément sur le lieu de vente, avec une participation active du client.

Enfin, on retrouve les activités classiques de conception et de vente des produits ainsi que les activités de suivi et de gestion de la relation avec la clientèle⁸³.

Ce premier niveau de découpage est généralement enrichi par une analyse organisationnelle plus détaillée afin d'identifier les activités susceptibles de bénéficier d'un développement spécifique ou d'être externalisées.

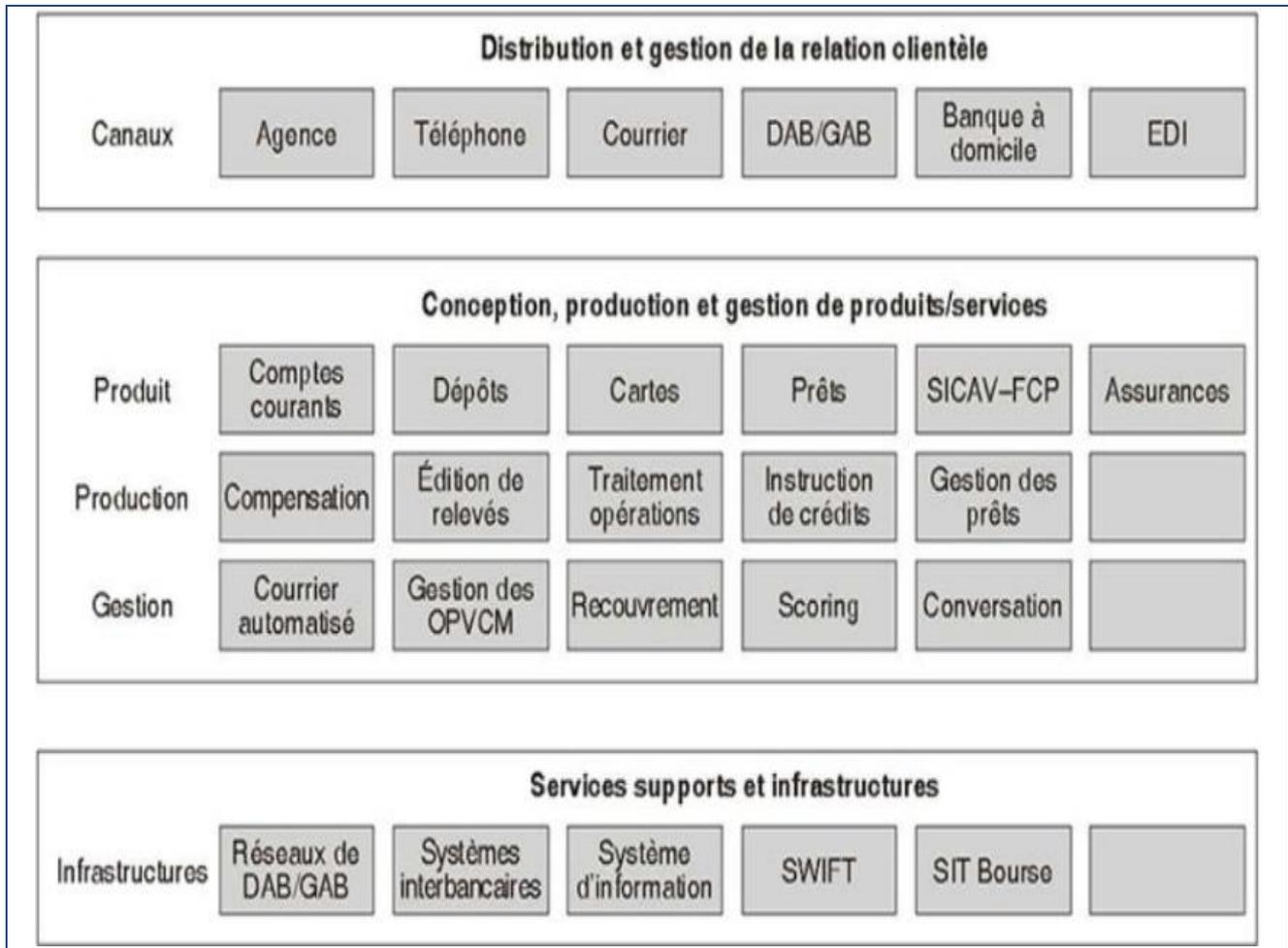
⁸² Concept posé par EIGLIER et LANGEARD, 1988, Cité dans le livre d'Eriq LAMARQUE, « **Banque : stratégies et transformations** », Edition : Dunod, France, 2021 Page 226.

⁸³ Ibid

Chapitre02 Management de la chaîne de valeur et la gestion des coûts dans le milieu bancaire

La figure suivante va illustrer la chaîne de valeur d'un vision opérationnel proposer toujours par Enrique Lamarque :

Figure n° 09 : Vision opérationnelle de la chaîne de valeur



Source : Enrique Lamarque, Banque : stratégies et transformations, Edition : Dunod, France, 2021 Page 227

Cette division en tâches clés, dont certaines peuvent fonctionner de manière autonome, découle de la définition des processus bancaires spécifiques à chaque établissement.

Lorsque les volumes deviennent très importants, se pose la question de l'industrialisation des tâches concernées. Dans un premier temps, l'objectif est de réduire les coûts unitaires, avant d'envisager l'externalisation ou la réalisation en partenariat avec d'autres acteurs.⁸⁴

Cette approche a principalement été adoptée par les banques de détail qui, face au volume d'activité et au nombre de clients servis, ont dû adopter des démarches ressemblant de plus en plus à celle de l'industrie. C'est le cas également dans Les activités de marchés des BFI (Banques de Financement et d'Investissement), qui doivent gérer d'importantes masses de données, sont également concernées.

⁸⁴ Ibid, P 227.

Chapitre02 Management de la chaîne de valeur et la gestion des coûts dans le milieu bancaire

Un autre exemple concerne l'assurance-vie, où la gestion des risques est considérée comme une activité primaire.⁸⁵

Cette analyse est assez cohérente car c'est l'activité qui reste la plus proche de la banque de détail. En effet, ce métier relève avant tout de la collecte de l'épargne et se focalise donc sur un seul aspect des risques ; celui lié aux produits de placements offerts aux clients. Elle est donc moins transversale que dans la banque de détail. Cette activité est, par ailleurs, très liée à la gestion d'actif où la conception même des produits essaie d'anticiper la stratégie de risque des investisseurs.⁸⁶

1.2 L'émergence de modèles économiques fondés sur la maîtrise de certaines activités de la chaîne

L'émergence de modèles économiques basés sur la maîtrise spécifique de certaines activités de la chaîne opérationnelle se caractérise par un découplage de plus en plus distinct entre la distribution (front office) et la production (une partie du back office), ainsi que sur des opérations hautement spécialisées axées sur des prestations de services. Certains acteurs du marché choisissent de se spécialiser soit dans la distribution, soit dans la maîtrise d'une fonction de production, conformément aux stratégies de spécialisation.⁸⁷

Dans le domaine de la distribution, certains modèles économiques se concentrent principalement sur l'interaction avec les clients (front office). Ces acteurs mettent l'accent sur la création de valeur à travers des canaux de distribution innovants, des expériences client optimisées, et des services personnalisés.

Leur objectif est de maximiser l'efficacité dans la gestion des relations avec la clientèle.

D'un autre côté, certains modèles économiques se spécialisent dans la maîtrise d'une fonction de production spécifique.

Ces acteurs mettent l'accent sur l'efficacité opérationnelle et la qualité dans l'exécution de tâches spécialisées au sein du back office. Leur objectif est d'optimiser les processus de production, que ce soit dans le secteur manufacturier ou dans la prestation de services spécifiques.

Cette diversification des modèles économiques reflète la volonté des entreprises de s'adapter aux évolutions du marché et de se positionner de manière stratégique en capitalisant sur leurs forces et leurs compétences distinctives. La spécialisation dans une fonction spécifique de la chaîne opérationnelle permet aux entreprises d'optimiser leurs performances et de répondre de manière ciblée aux besoins du marché.

On s'attachera ici à décrire deux types de modèles⁸⁸ : ceux orientés distribution et ceux orientés sur la maîtrise d'une fonction de production.

⁸⁵ Ibid

⁸⁶ Op,cit, P 228.

⁸⁷ Op,cit, P 229.

⁸⁸ Ibid

Chapitre02 Management de la chaîne de valeur et la gestion des coûts dans le milieu bancaire

1.2.1 Le modèle orienté distributeur

Les courtiers individuels, opérant dans des zones géographiques restreintes, sont qualifiés de distributeurs "purs" car ils se spécialisent exclusivement dans la distribution de produits financiers et le service à la clientèle.

Ils ne participent pas à la conception des produits, se concentrant plutôt sur leur promotion et leur vente. Dans le secteur de la banque de détail, ces courtiers jouent un rôle important, contribuant jusqu'à 30 % des ventes dans certains réseaux de distribution.³⁹⁸⁹

Les professions émergentes telles que les courtiers en crédit ou les conseillers en gestion de patrimoine indépendants (CGPI) exercent une pression accrue sur les marges des établissements bancaires. Leur modèle commercial se distingue par une indépendance vis-à-vis des grandes institutions, ce qui peut inciter certaines banques à restreindre leur collaboration avec ces acteurs.

Les filiales en ligne des principales banques adoptent également un modèle de distribution pure. Dans ce cas, la société mère assume la production des produits financiers ainsi que l'essentiel du back office, tandis que la filiale en ligne se concentre principalement sur la distribution via des canaux numériques.

Cette approche offre une flexibilité pour adapter l'offre en fonction des besoins spécifiques du marché. Dans le contexte de la banque traditionnelle basée sur un réseau d'agences physiques, le modèle axé sur la distribution pure n'est pas encore entièrement établi.

Néanmoins, l'idée d'une sorte de filialisation des réseaux de distribution est parfois évoquée comme une évolution potentielle du portefeuille d'activités. La Banque Postale est un exemple d'acteur s'approchant de ce modèle, basant son développement sur la commercialisation de produits financiers dont la production est externalisée à des partenaires sélectionnés à la suite d'un appel d'offres.

Cette approche stratégique lui permet de maintenir une certaine autonomie tout en bénéficiant des compétences spécialisées de ses partenaires.⁹⁰

1.2.2 Le modèle orienté production/prestation de service

La gestion d'actifs, ainsi que l'ensemble des activités de marché menées par les Banques de Financement et d'Investissement (BFI), illustrent le modèle économique orienté production.

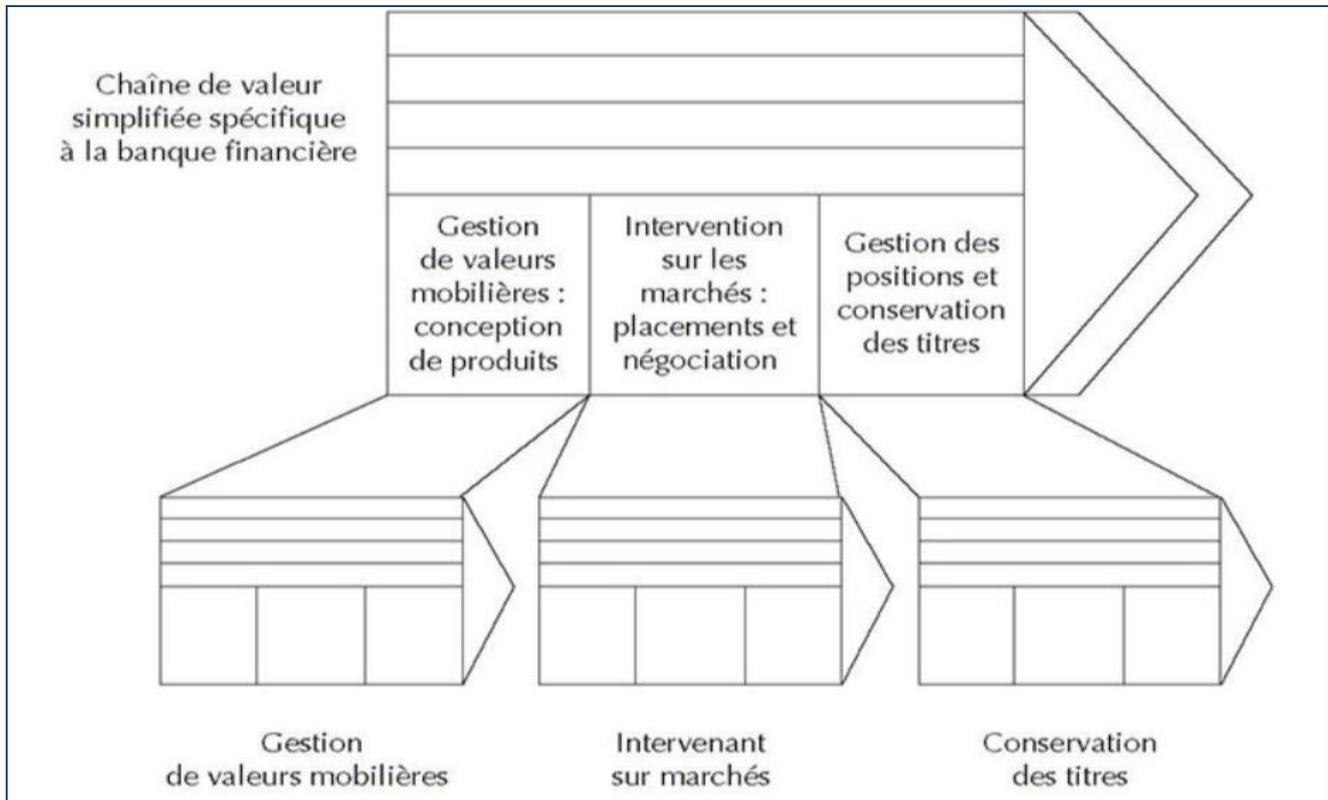
Illustrer dans la figure suivante :

⁸⁹ Ibid, P 230.

⁹⁰ Ibid

Chapitre02 Management de la chaîne de valeur et la gestion des coûts dans le milieu bancaire

Figure n° 10 : L'éclatement de la chaîne de valeur des métiers de marché



Source : 26 Eriq Lamarque, Banque : stratégies et transformations, Edition : Dunod, France, 2021 Page 231

Dans cette approche centrée sur la production⁹¹, les concepteurs de produits financiers et les gestionnaires d'actifs sont responsables de la création de produits qu'ils mettent à disposition des réseaux de distribution bancaires ou d'assurance. À l'échelle mondiale, une industrie de gestion d'actifs puissante a émergé, avec des acteurs de premier plan tels que BlackRock, Vanguard et Amundi occupant une position cruciale.

Le volume total des actifs gérés par ces entités dépasse désormais le total des bilans des principales banques. Face à cette évolution, de nombreuses institutions financières ont créé leur propre ligne métier dédiée à la gestion d'actifs afin de mieux contrôler la fourniture de produits financiers. Elles n'hésitent pas à élargir leur offre en incluant des produits proposés par des concurrents, si nécessaire.

Un autre exemple d'autonomisation d'une activité au sein de la chaîne de valeur est la conservation des titres.⁹²

Historiquement perçue comme une activité purement administrative de back office, elle est devenue une composante essentielle du portefeuille d'activités de certains acteurs du marché financier. Parmi les acteurs de la conservation, on retrouve les mêmes grandes institutions que dans la gestion d'actifs,

⁹¹ Op,cit, P 231.

⁹² Ibid

Chapitre02 Management de la chaîne de valeur et la gestion des coûts dans le milieu bancaire

telles que JP Morgan, BNY Mellon ou State Street, qui sont fortement impliquées dans les deux domaines.

En revanche, Citigroup, un acteur mondial de la conservation, agit principalement en tant que sous-conservateur, détenant des titres pour le compte d'autres conservateurs.

Ainsi, la gestion d'actifs et la conservation des titres constituent des éléments clés de la chaîne de valeur dans le modèle économique orienté production.

2. Restructuration et externalisation au sein de la chaîne de valeur bancaire

En juillet 2013, la Société Générale a annoncé l'externalisation d'une partie de ses back-offices et de ses activités de titres. Par cette décision, 250 employés de ses trois plateformes ont été transférés vers une nouvelle entité, dirigée conjointement par le cabinet de conseil Accenture et la société de services technologiques Broadridge.⁹³

Cette nouvelle plateforme pourrait également être ouverte à d'autres banques. Cet exemple met en lumière la tendance croissante à recourir à l'externalisation pour améliorer l'efficacité et la performance. Après avoir identifié les activités les plus concernées par ces changements, il convient d'examiner comment les modalités de mise en œuvre représentent une opportunité pour les établissements, tout en tenant compte des risques qu'ils génèrent.⁹⁴

2.1 L'identification des activités à externaliser

Avant de procéder à l'externalisation, il est généralement nécessaire de découper l'organisation en fonctions et activités clés. On observe une tendance à un découpage de plus en plus précis, regroupant ces fonctions en fonction de leur rôle stratégique dans le métier exercé.

La notion de plus en plus utilisée est celle de la définition du cœur de métier à distinguer des fonctions plus annexes ou complémentaires. Cette définition représente désormais un choix stratégique important sur lequel les établissements cherchent de plus en plus à se différencier.

2.1.1 L'externalisation des fonctions associées aux systèmes d'information (SI) :

Pendant de nombreuses années, ce domaine a été considéré comme hautement stratégique et entièrement piloté par les acteurs eux-mêmes. Cependant, les progrès technologiques actuels encouragent de plus en plus son externalisation.

⁹³ Les Échos, <https://www.lesechos.fr/2013/07/l'externalisation-d'une-partie-des-back-offices-de-la-societe-generale-pourrait-rapidement-faire-des-emules-326110> Consulté Le : 15/01/2023 à 21:00

⁹⁴ ELIDRISSI, « **L'externalisation, une logique de déploiement d'activité au service de la relation client** », France, 2006, P25-37.

Chapitre02 Management de la chaîne de valeur et la gestion des coûts dans le milieu bancaire

Les prestataires et les clients bénéficient désormais d'une possibilité sans précédent de collaborer et de partager des informations.⁹⁵

Quatre des six fonctions les plus externalisées portent sur les tâches liées aux systèmes d'information (SI), représentant ainsi environ les deux tiers du marché de l'externalisation.⁹⁶

Dans ce domaine, la distinction entre fonctions clés et fonctions périphériques a été clarifiée. Les établissements financiers désirent à garder la maîtrise de leurs systèmes supports à la distribution des produits et la gestion de la relation client (sites Internet, portails...). Ils continuent à investir de manière significative dans ce domaine car c'est là que se trouve la principale valeur ajoutée.

La production informatique, à savoir les matériels, les serveurs, les help desks, les développements peuvent être externalisés grâce à des contrats d'infogérance conclus avec des partenaires spécialisés.⁹⁷

Cependant, avec les services proposés par les fournisseurs d'externalisation, même les fonctions de distribution pourraient être envisagées pour externalisation à l'avenir. Dans les pays anglo-saxons, habitués aux pratiques d'« outsourcing », les prestataires peuvent assurer une partie de la vente des produits en particulier au moment du lancement de nouvelles offres.

En effet, en attendant une montée en charge capable de rentabiliser les investissements informatiques, la plateforme du prestataire, déjà utilisée pour d'autres produits, offre des opportunités en matière d'économie de coûts.

Inversement si un établissement souhaite se désinvestir d'une offre, il peut parfois être préférable de transférer la vente et la gestion à un prestataire externe.⁹⁸

2.1.2 L'externalisation des fonctions administratives

Environ un tiers des prestations en externalisation concernent la gestion des contrats, ce qui illustre bien l'externalisation métier. Les banques ne voient pas toujours l'intérêt de gérer tous ces contrats en interne, d'où le développement du principe de gestion déléguée. Cela peut notamment inclure la gestion des contrats d'assistance associés aux moyens de paiement.

On remarque que l'externalisation métier concerne des activités nécessitant des investissements importants et des compétences spécialisées, notamment en matière de maîtrise des processus opérationnels.⁹⁹

⁹⁵ Mary C Lacity et Shaji Khan « **A review of the IT outsourcing empirical literature and future research directions** », Journal of Information Technology, 2010, P 130-146

⁹⁶ Revue Banque, <https://www.revue-banque.fr/archive/quels-sont-les-risques-lies-externalisation-YARB09441>
Consulté Le : 02/02/2024 à 18:43

⁹⁷ Alan Peslak, L'article: « **An analysis of critical information technology issues facing organizations** », Industrial Management & Data Systems, Pennsylvania State University, Les États Unis, 2012, P 05

⁹⁸ Marie-Hélène DELMOND. : « **L'externalisation du développement d'applications** », France, 1994, P 31.

⁹⁹ Score Advisor, <https://score-advisor.com/ulster-bank-renouveler-le-management-bancaire-a-lheure-de-externalisation/> Consulté le 05/02/2023 à 16:05

Chapitre02 Management de la chaîne de valeur et la gestion des coûts dans le milieu bancaire

Les fonctions liées aux services titres sont largement concernées mais une analyse plus fine de certains processus montre des potentiels d'externalisation plus ciblés. Ainsi, la fonction recouvrement des crédits peut faire l'objet d'une démarche de ce type.

Certains acteurs spécialisés dans le crédit à la consommation possèdent une expertise dans ce domaine et peuvent prendre en charge le recouvrement de crédits pour d'autres acteurs. La banque utilise également beaucoup des centres d'appels pour différentes prestations.

Les paiements, la gestion des crédits, les ressources humaines sont également concernées, Parallèlement, de nouvelles fonctions émergent pour lesquelles l'externalisation semblait impensable il y a quelques années, telles que le marketing, la force de vente et les achats.

2.1.3 L'externalisation des fonctions d'analyse

La possibilité d'externaliser des fonctions à forte valeur ajoutée est apparue depuis la seconde moitié des années 2000. Dans le domaine des études, de la recherche, a émergé le principe du Knowledge Process Outsourcing. Les premières études en la matière considèrent que les secteurs d'activité où la gestion des connaissances et des données est un facteur clé de création de valeur sont largement concernés.¹⁰⁰

Encore moins présentes dans les services financiers, il semble probable que des fonctions telles que la recherche de données sur les marchés financiers (Equity Research) où les fonctions de Datamining sur les données clients pourraient faire l'objet de démarche d'externalisation à moins que des concurrents spécialisés émergent sur ce secteur.

2.2 Mise en œuvre et conditions de succès des stratégies d'externalisation

La démarche d'externalisation nécessite une approche méthodique et une analyse approfondie de la chaîne de valeur, impliquant un découpage précis des différentes fonctions au sein des activités concernées.

Cette étape préliminaire est essentielle pour une compréhension approfondie des implications d'une externalisation sur le processus en question.

Trois objectifs majeurs sont généralement associés aux démarches d'externalisation¹⁰¹ :

- La réalisation d'économies de coûts,
- L'amélioration de la qualité des services,
- La réduction des délais associés aux processus concernés.

¹⁰⁰ MENANI Noureddine, « **Diagnostic d'une externalisation sous forme de partenariat public-privé : Cas du Centre National des Sports de la Défense** », L'Université de Lille, France, 2018, P 21.

¹⁰¹ DUFOUR Nicolas, TENEAU Gilles, « **L'externalisation des centres de services** », Edition Direction et Gestion, France, 2014, P 13-22.

Chapitre02 Management de la chaîne de valeur et la gestion des coûts dans le milieu bancaire

Les économies de coûts sont souvent le premier objectif recherché, avec des estimations variantes entre 15 et 25 % pour la première année, bien que des études financières incontestables soient parfois difficiles à obtenir.¹⁰²

Il est crucial de noter que le coût payé à un prestataire externe ne représente pas la seule dépense, car des frais internes sont également engagés pour gérer la relation avec les prestataires. Certains établissements vont jusqu'à créer des directions entières consacrées à la gestion des partenariats.¹⁰³

De plus, le maintien du personnel des activités externalisées au sein de l'établissement est une réalité fréquente. Des coûts de mise en place, tels que les coûts liés à la négociation du contrat et les coûts de contrôle de la qualité de la prestation, sont souvent supérieurs à ceux constatés dans le cas d'une prestation réalisée en interne. L'externalisation est donc plus avantageuse pour des activités technologiquement complexes et nécessitant d'importants investissements, avec des prestations qu'on peut standardiser.

En parallèle des économies de coûts, l'externalisation offre la flexibilité nécessaire pour s'ajuster aux variations des flux d'activité. Elle permet également de réduire les délais de réponse au client final, ce qui constitue un autre objectif recherché.

La qualité de la préparation du projet est cruciale pour le succès de l'externalisation. Cette phase suppose que les activités concernées en interne soient clairement structurées en termes de périmètre des tâches à réaliser et d'efficacité.

Il est essentiel d'identifier le prestataire le plus adapté, ce qui nécessite la rédaction d'un cahier des charges détaillé et le lancement de procédures d'appels d'offres, une modalité souvent utilisée pour la sélection d'un partenaire.

La mise en œuvre de changements organisationnels est souvent inévitable lors de l'externalisation. Cela implique fréquemment une refonte des modèles opérationnels pour intégrer efficacement la contribution du prestataire dans la chaîne de valeur interne.

Une bonne connaissance des activités et des processus du partenaire est cruciale, nécessitant une "due diligence" approfondie des capacités opérationnelles et l'identification des risques potentiels dans leur propre organisation. De plus, il est essentiel d'adopter une approche partenariale plutôt que de traiter les prestataires comme de simples sous-traitants.

En conclusion, l'introduction de la chaîne de valeur dans le secteur bancaire marque une transition significative vers une approche plus holistique et axée sur la création de valeur.

Cette démarche offre une vision plus complète des processus bancaires, de la production à la distribution, permettant aux institutions financières de mieux comprendre et d'optimiser chaque étape de leur activité. En intégrant la chaîne de valeur, les banques sont positionnées pour améliorer leur

¹⁰² Techniques de l'ingénieur, <https://www.techniques-ingenieur.fr/base-documentaire/genie-industriel-th6/gestion-des-flux-logistiques-42119210/les-strategies-d-externalisation-ag5225/etapes-du-processus-d-externalisation-ag5225v2niv10004.html> Consulté le 10/02/2024 à 17:14

¹⁰³ Guillaume Chanson, L'article : Externalisation et théorie des coûts de transaction : analyser un phénomène dynamique avec une théorie statique ? 2014.

Chapitre02 Management de la chaîne de valeur et la gestion des coûts dans le milieu bancaire

efficacité opérationnelle, répondre aux attentes des clients de manière plus ciblée et maintenir une compétitivité accrue dans un environnement en constante évolution.

Cette évolution vers une perspective de chaîne de valeur souligne l'importance cruciale de l'adaptabilité et de l'innovation pour les banques cherchant à prospérer dans le paysage financier moderne.

Chapitre02 Management de la chaîne de valeur et la gestion des coûts dans le milieu bancaire

Conclusion du deuxième chapitre

En synthèse, la restructuration de la chaîne de valeur, souvent associée à l'externalisation, a été le sujet de nombreuses expériences diversifiées au cours des dernières années. Bien qu'il soit indéniable que ces décisions puissent être envisagées dans le cadre des logiques de réduction des coûts, la recomposition des chaînes de valeur dépasse largement ces considérations.

Dans l'industrie bancaire, tout comme dans d'autres secteurs, de nouveaux acteurs font leur apparition, se positionnant dans des interfaces stratégiques, voire créant de nouveaux espaces.

Plus spécifiquement, des acteurs d'Internet modifient la répartition des marges en se positionnant entre les fronts office et les clients, remettant en question les positions historiques des acteurs établis.

Dans certaines activités, de nouveaux entrants exploitent de manière plus efficace les ressources existantes, en particulier en s'appuyant sur les bases de données construites par les banques. Les Data Analystes et les fournisseurs d'algorithmes se positionnent ainsi pour exploiter ces ressources de manière innovante.

Les changements réglementaires et technologiques sont les principaux catalyseurs de ces recompositions, exigeant des institutions bancaires qu'elles trouvent des solutions qui allient efficacité en termes de coûts et satisfaction de la clientèle. Bien que cela ne soit pas nécessairement un scénario central, il est évident que les banques doivent structurer leur chaîne de valeur de manière à obtenir les fondements d'un avantage concurrentiel solide.

En résumé, la reconfiguration de la chaîne de valeur dans le secteur bancaire est une nécessité pour s'adapter aux évolutions du marché et rester compétitif dans un contexte de changements rapides.

Chapitre 03 :

**Analyse de la chaine de valeur et gestion
du cout de revient au sein de la banque**

« AGB »

Chapitre03 : Analyse de la chaine de valeur et gestion du cout de revient au sein de la banque « AGB »

Introduction

Ce chapitre va nous faire plonger dans une étude axée sur l'analyse des coûts d'un produit de la banque AGB et les recommandations pour l'amélioration et l'optimisation dans cette entreprise bancaire à travers une analyse de la chaine de valeur.

Après une présentation générale de la banque et donner un aperçu global sur l'organisme et l'organisation, la section une nous offrira une étude approfondie d'AGB banque, sur ces produits ses modes de financements, mais surtout sa structure pour en dernier proposer un organigramme récapitulatif de cette dernière.

Nous explorerons les différentes composantes de ses coûts, des frais opérationnels aux investissements en technologie liée à un produit spécifique qui est le crédit à la consommation. Nous chercherons à comprendre les processus opérationnels clés, les inefficacités potentielles et les sources de valeur ajoutée, afin d'identifier les leviers pour réduire les coûts tout en améliorant la qualité du service offert, présenter dans la deuxième section.

En mettant en œuvre une approche analytique rigoureuse dans la troisième section de ce chapitre, nous proposerons des recommandations stratégiques spécifiques pour l'amélioration et l'optimisation des coûts dans ce produit en suivant les étapes de l'approche ACV pour permettre d'effectuer la même démarche pour le reste des produits de la banque, et dans le but d'apporter des solutions pratiques et réalisables pour renforcer la performance financière et la compétitivité de l'entreprise sur le marché bancaire.

Ce chapitre offre ainsi une opportunité de passer de la théorie à la pratique, en appliquant les concepts et les techniques de gestion des coûts et de la comptabilité analytique à un cas concret dans le contexte dynamique et exigeant de l'industrie bancaire.

Chapitre03 : Analyse de la chaine de valeur et gestion du cout de revient au sein de la banque « AGB »

Section 01 : Présentation de la banque Alegria Gulf Bank

Dans cette section on va procéder a l'introduction du cas pratique en présentant l'organisme d'accueil du stage pour effectuer ce mémoire qui est AGB banque en commençons avec son historique son groupe ses services et ses produits...etc. pour donner une vue 360° sur la banque en proposant aussi un Organigramme récapitulatif de cette dernières de ses différents départements et service passant par ses avantages concurrentiels.

1. Historique de la banque AGB

Banque commerciale de droit algérien ; filiale du Burgen Banking Group et membre de KIPCO "Kuwait Project Company", l'un des groupes d'affaires les plus importants du Moyen-Orient. Gulf Bank Algérie, au capital de 10 milliards de dinars, a démarré ses opérations en 2004 et sa mission principale est de contribuer au développement économique et financier de l'Algérie en offrant une gamme large et croissante de produits et services financiers aux entreprises, professionnels et particuliers. Par ailleurs, afin de répondre aux attentes de ses clients, Algérie Gulf Bank propose des produits et services bancaires traditionnels ainsi que des produits et services conformes à la charia.

Algérie Gulf Bank dispose d'un réseau de 61 agences réparties sur l'ensemble du territoire Algérien.¹⁰⁴

2. Kuwait ProjectCompany (KIPCO)

Créé en 1975, Kuwait Projects Company (KIPCO) est un important groupe privé basé au Koweït, reconnu comme l'un des principaux investisseurs de la région du Moyen-Orient, de la Turquie et de l'Afrique du Nord (MENAT). Avec des actifs dépassant les 30 milliards de dollars américains, le groupe KIPCO détient des parts dans plus de 60 sociétés réparties dans 24 pays, principalement dans le monde arabe, et emploie plus de 12 000 personnes à l'échelle mondiale. Ses principaux secteurs d'activité sont les Services Financiers et les Médias. KIPCO est également engagé directement et indirectement dans les secteurs de la santé, du tourisme, de l'industrie, du conseil et de l'immobilier.

3. L'éthique d'AGB

Depuis sa création, AGB s'est engagée à contribuer au développement économique de l'Algérie, en offrant aux entreprises une gamme diversifiée de produits et de services de qualité. En 2007, AGB élargit son champ d'action et propose désormais à la clientèle de « particulière » une gamme variée de produits et services, qui par leur caractéristiques et innovation a remporté un réel succès auprès de celle-ci¹⁰⁵ :

¹⁰⁴ Rapport annuel 2022 D'AGB

¹⁰⁵ Ibid

Chapitre03 : Analyse de la chaine de valeur et gestion du cout de revient au sein de la banque « AGB »

- **La mission d'AGB** : rester en permanence à l'écoute des entreprises et des particuliers, afin de fournir la gamme la plus innovante de produits et services financiers personnalisés, à la fois traditionnels et modernes, contribuant ainsi à améliorer la qualité de vie des Algériens.
- **La vision d'AGB** : Être la banque de référence en Algérie pour avoir su mériter la confiance de nos clients et être le partenaire dans leurs activités et projets.
- **Les valeurs d'AGB** :

Les principales valeurs de la banque sont :

- **Progrès** : C'est la valeur qui aide chaque jour à rapprocher les objectifs d'AGB. Le progrès c'est aussi l'amélioration, le perfectionnement et l'évolution.
- **Ecoute** : chez AGB ils font de l'écoute une priorité car ils suivent conscient qu'elle est leur meilleur outil de satisfaction, tant pour ces clients internes que pour ces clients externes
- **Reconnaissance** : la reconnaissance est sans conteste la valeur qui apporte le plus de plaisir, de satisfaction et de contentement à l'individu.
- **Constance** : pour AGB, la constance est une valeur synonyme de sécurité, de stabilité et de sérieux.
- **Engagement** : pour AGB, Faire preuve d'engagement implique de s'investir totalement dans la réussite de sa mission et de ses objectifs. C'est afficher « présent » chaque jour, par son écoute, par son dévouement, son initiative et sa participation active à répondre aux besoins entendus

4. Les Services et produits d'AGB

La banque AGB propose une gamme variée de services et de produits tels que¹⁰⁶ :

- a) **SMS Banking** : Est un mode de consultation de compte bancaire et de solde à travers un envoie d'un SMS. Ce service est gratuit hors coût du SMS.
- b) **AGB online** : Est un service proposé gratuitement par AGB. Il permet aux clients d'accéder à tous ses comptes via internet ainsi il peut consulter ces comptes et rechargement online des cartes internationales prépayées
- c) **Distributeurs automatiques des billets (DAB)** : AGB met des Distributeurs Automatiques de Billets au niveau de toutes ses agences à travers le territoire national et au niveau de l'aéroport international d'Alger. Les DAB sont disponibles 24 heures sur 24 et 7j/7 et fournissent les services suivants :
 - Retrait de billets de banque en Dinars ;
 - Relevé de compte ;

¹⁰⁶ Ibid

Chapitre03 : Analyse de la chaine de valeur et gestion du cout de revient au sein de la banque « AGB »

- Génération de code 3D Secure.

- d) **Banque mobile** : C'est un fourgon équipé de deux DAB qui peut être placé n'importe où.
- e) **La Banque au Quotidien** : Gulf Bank Algérie met différents types de comptes pour répondre à a besoins de sa clientèle au quotidien.
- f) **La Carte RIB** : Accélération des opérations bancaires et facilitation des identifications.
- g) **Leasing Pro** : Algérie Gulf Bank, partenaire des financements, a trouvé la solution clé pour vous aider à financer vos investissements. Ce compte accédera pour :

- **La Carte bancaire CIB : SAHLA, la carte au quotidien** : La carte SAHLA est le seul moyen de retrait et de paiement pratique et sécurisé qui permet à la clientèle d'AGB de disposer à tout moment de la totalité des fonds disponibles sur leur compte.
- **La Carte bancaire Internationale (VISA)** :

Qui sont :

- **La carte visa prépayée** : C'est une carte internationale acceptée pour des retraits depuis les DAB portant les logos VISA et VISA Electron et acceptée pour les paiements auprès de tous les commerçants affichant les logos VISA et VISA Electron et acceptée pour les paiements sur tout le réseau Internet.
- **VISA Gold & VISA Classique** : Parfaitement adaptée aux personnes à déplacements fréquent l'étranger. Les cartes VISA d'AGB vous accompagnent à travers un réseau international présent dans plus de 300 pays. Ainsi, pour tous vos voyages, vos achats et divers loisirs, Les cartes VISA Gold et classique vous offrent une solution de règlement haut de gamme avec une capacité de paiement et de retrait élevée.

5. Financements

Algérie Gulf Bank (AGB), met plusieurs types de financement¹⁰⁷ :

5.1 Crédit Immobilier BAYTI

AGB donne à ces clients l'opportunité d'acquérir la maison de grâce au prêt BAYTI. Qui permet :

- D'acquérir un logement neuf ou ancien ;
- D'acquérir un logement sur plan ;
- D'aménager votre logement.

¹⁰⁷ Ibid

Chapitre03 : Analyse de la chaine de valeur et gestion du cout de revient au sein de la banque « AGB »

5.2 Crédit SAYARATI : SAYARATI un particulier ayant la qualité d'employé salarié exerçant en Algérie,

5.3 Crédit TESHILAT : TESHILAT un particulier ayant la qualité d'employé salarié exerçant en Algérie,

6. Epargne

AGB propose une panoplie de produits d'épargne, aussi bien conventionnels que conformes aux préceptes de la Chariâa.¹⁰⁸

6.1 Livret d'épargne classique : Un outil d'épargne simple, sur et flexible permettre de faire fructifier l'argent et assurer de sa disponibilité à tout moment.

6.2 Livret d'épargne participative : Un outil d'épargne simple, sûr et flexible permettre de faire fructifier votre argent conformément aux préceptes de la Chariâa, tout en vous assurant de sa disponibilité à tout moment.

7. Placements

AGB propose différents placements tell que :

7.1 Bons de caisse : AGB, met un titre de créance négociable pour une période déterminée et moyennant une rémunération servie d'avance ou à terme. Le placement varie selon la période qui est comprise entre 3 mois et plus de 24 mois, Le bon de caisse peut être sous la forme : Classique, rémunéré à échéance par un taux d'intérêt fortement concurrentiel.

7.2 Dépôts à terme : C'est un compte nominatif dans lequel les fonds sont bloqués pour une durée fixée d'avance variant de 3 mois à plus de 24 mois, moyennant une rémunération servie à l'échéance, le dépôt à terme peut être sous la forme : Classique, rémunéré à échéance par un taux d'intérêt fortement concurrentiel.

8. Avantages Concurrentiels de AGB

AGB a beaucoup d'avantages concurrentiel mais les principales sont :

- Qualité des services offerts
- Rapidité d'exécution des opérations

¹⁰⁸ Ibid

Chapitre03 : Analyse de la chaine de valeur et gestion du cout de revient au sein de la banque « AGB »

- Conditions bancaires concurrentielles
- Proximité géographique du domicile ou du lieu de travail
- Relation historique avec la banque.¹⁰⁹

9. Orientations Stratégiques d'AGB

La Stratégie d'Algérie Gulf Bank a été définie début 2009, dans la même lignée que celle du Groupe Burgan Bank (BB) et avec pour objectif de réaliser sa mission tout en étant fidèle aux valeurs et principes qui sont les siennes. Cette stratégie s'articule autour de cinq axes :¹¹⁰

9.1 Total Quality Management (TQM) : Cette démarche s'inscrit au sein de chacune des actions entreprises par la banque dans le but de réaliser une prestation bancaire de qualité, tant avec les clients internes qu'externes. Elle concerne plusieurs domaines d'intervention tel que la Qualité de service, des produits, des Infrastructures, du Management de la Gestion des risques...etc.

9.2 Elargissement du réseau d'agence : Pour être toujours plus proche de ses clients, les faisant bénéficier des produits et services de pointes universels adaptés à leurs besoins locaux.

9.3 Elargissement de l'offre Produits et Services : Afin de pouvoir répondre aux attentes de tous.

9.4 Une gestion de ressources humaines axées sur la performance : Soucieuse d'offrir à l'ensemble de ses collaborateurs un cadre de travail et de vie épanouissement et stimulant, AGB s'est dotée d'une politique de gestion des ressources humaines (GRH) récompensant les résultats et permettant le développement humain et professionnel de l'ensemble de son personnel.

9.5 Croissance et conquête de parts de marché : Croyant au potentiel de l'Algérie et aux capacités de son staff et forte du Soutien du Groupe, AGB axe sa politique commerciale sur une logique de Croissance et de Conquête de Parts de Marché participant ainsi activement au développement économique de l'Algérie et à l'enrichissement des Algériens.

10. Organigramme d'AGB :

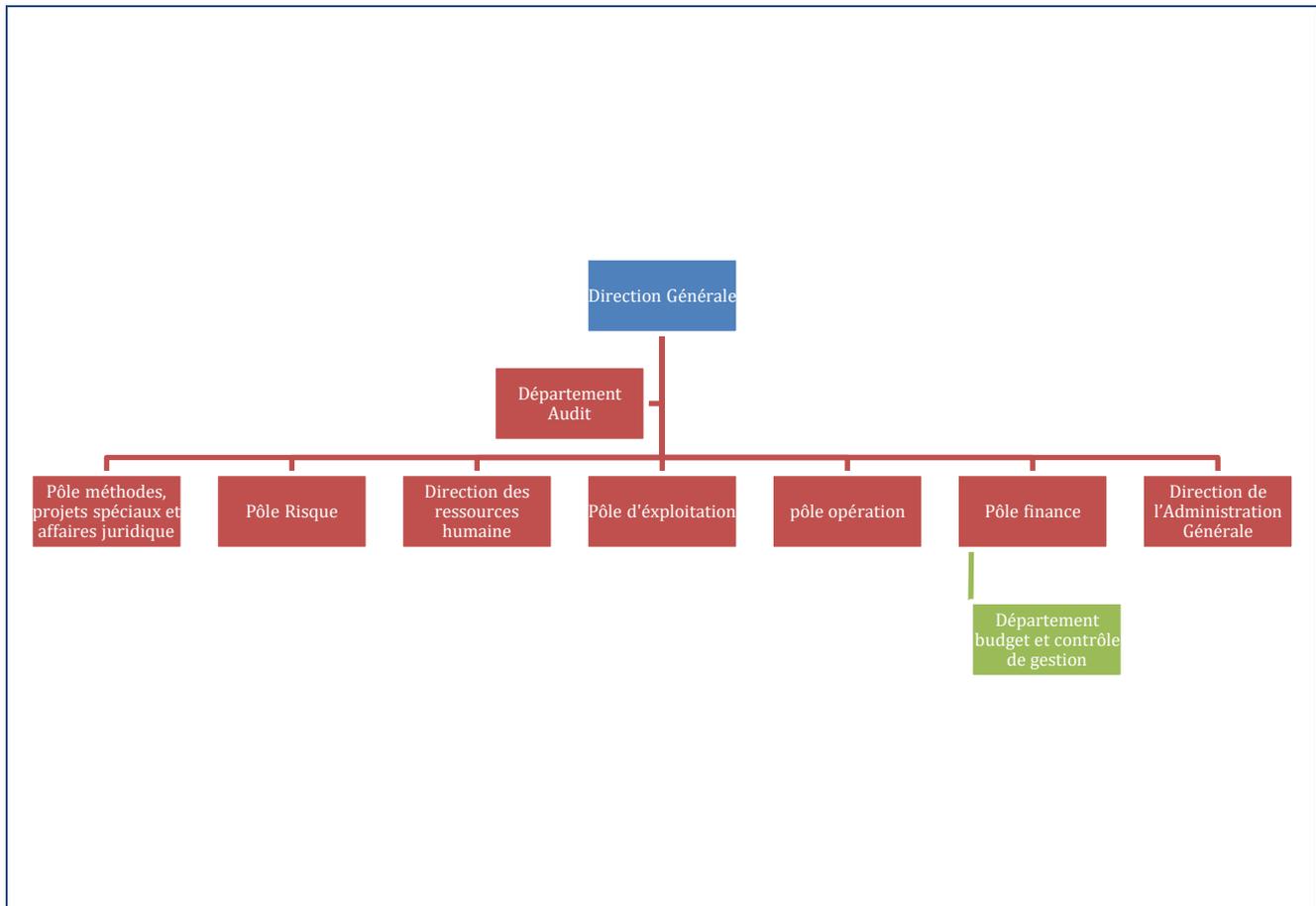
L'organigramme de la banque se présente comme suit :

¹⁰⁹ Notre entretien avec le chef Département du contrôle de gestion d'AGB

¹¹⁰ Rapport annuel 2022 D'AGB

Chapitre03 : Analyse de la chaine de valeur et gestion du cout de revient au sein de la banque « AGB »

Figure n° 11 : Organigramme de AGB



Source : Elaborée par nos soins.

Dans le système français, le contrôle de gestion a une place bien définie au sein de l'organigramme de l'entreprise, souvent intégrée à la direction financière. Le contrôleur de gestion rapporte généralement au Directeur Administratif et Financier (DAF) et peut également travailler en étroite collaboration avec la direction générale et les responsables opérationnels. Les contrôleurs de gestion opérationnels travaillent au niveau des divisions ou des unités spécifiques pour aider à la gestion des performances locales, tandis qu'un contrôle de gestion centralisé existe souvent au siège pour superviser les contrôleurs de gestion opérationnels et consolider les rapports. Dans le système anglo-saxon, le contrôle de gestion est souvent intégré dans une fonction plus large de gestion des performances et peut être moins centralisé que dans le système français. Le contrôleur de gestion, souvent appelé "Management Accountant" ou "Financial Controller", rapporte également au Chief Financial Officer (CFO) et peut avoir un rôle plus intégré avec les équipes opérationnelles et les autres départements fonctionnels. Il y a souvent une plus grande décentralisation avec des contrôleurs de gestion assignés directement aux différentes unités commerciales ou divisions, et au niveau de l'entreprise, la fonction de contrôle de gestion est plus intégrée dans une équipe de gestion des performances, fournissant des analyses et des conseils stratégiques directement à la haute direction.

Chapitre03 : Analyse de la chaine de valeur et gestion du cout de revient au sein de la banque « AGB »

Section 02 : conception de la chaine de valeur et calcul des couts liés au crédit consommation

Dans cette section, nous plongeons dans l'étude du Crédit à la consommation. À travers l'analyse détaillée de ce dernier considéré comme un produit phare et stratégique pour la banque, nous chercherons à comprendre les dynamiques internes, les processus opérationnels clés et les opportunités potentielles d'amélioration par une approche de l'analyse de la chaine de valeur.

En examinant de près les activités créatrices de valeur, nous chercherons à identifier les inefficacités opérationnelles, les sources de coûts inutiles et les leviers pour accroître la valeur ajoutée.

On vise à fournir une analyse approfondie et contextualisée de ce produit, en vue de formuler des recommandations stratégiques pragmatiques pour améliorer sa performance financière et renforcer sa compétitivité dans un environnement bancaire en évolution rapide.

1. Méthodologie de recherche

L'étude a été menée en utilisant une approche qualitative pour collecter et analyser les données basées sur l'entretien, l'observation participante, l'analyse documentaire.

Pour obtenir des informations détaillées sur le produit analysé et les informations portant sur les couts, nous avons procédé à des entretiens semi-directifs avec notre encadrant au sein de la banque Mme KACED Asma qui est aussi la chef département du contrôle de gestion. En effet, cette personne est la seule qui a l'habilité à nous expliquer en détail le fonctionnement des activités primaires et secondaires concernées par le crédit a la consommation qui aussi objet de l'étude.

Les entretiens semi-directifs sont des entretiens individuels qui suivent une trame appelée guide d'entretien. (Voir l'Annexe N°2). Ce guide d'entretien propose l'ensemble de questions ouvertes divisées en trois parties :

- Informations générales sur l'entreprise
- L'organisation de l'entreprise
- L'organisation du Département
- Les produits de l'AGB
- Pourquoi le choix du crédit à la consommation
- Les caractéristiques de ce produit
- Les types du crédit a la consommation

2. Crédit à la consommation

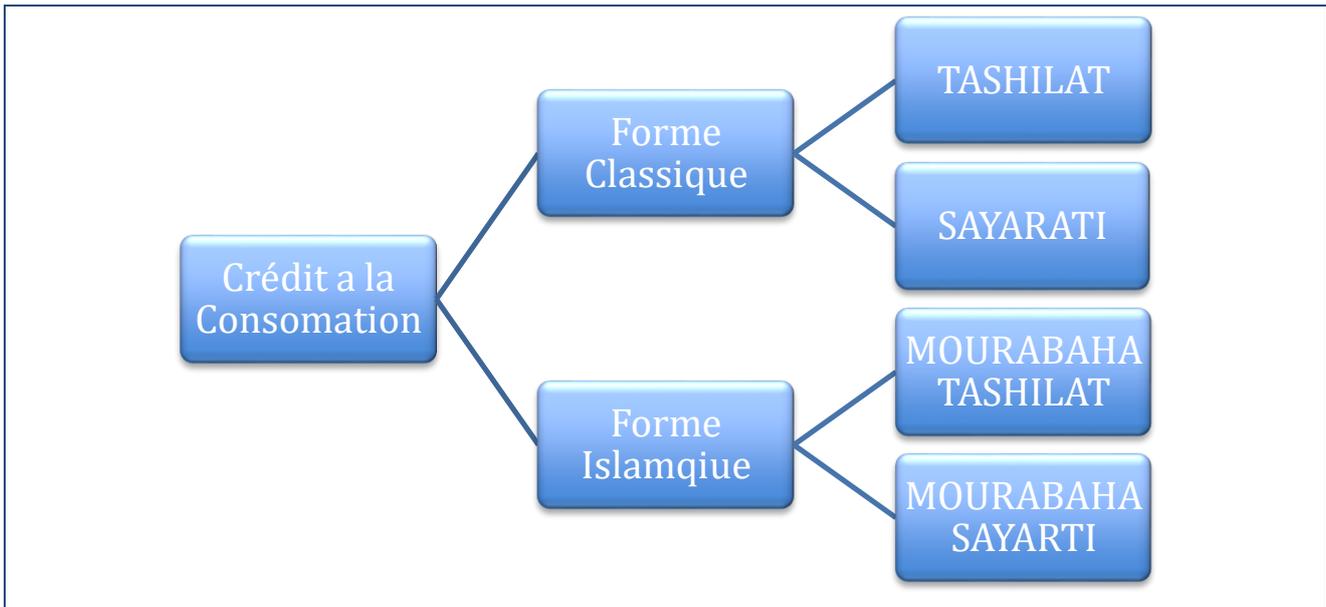
Un crédit à la consommation est un type de prêt destiné à financer des dépenses personnelles et courantes, avec des caractéristiques telles qu'un montant, un taux d'intérêt, des modalités de

Chapitre03 : Analyse de la chaine de valeur et gestion du cout de revient au sein de la banque « AGB »

remboursement et éventuellement des garanties qui varient en fonction des politiques de prêt de l'institution financière et des besoins de l'emprunteur.

Proposer en deux formes a AGB :

Figure n° 12 : Types de Crédit à la Consommation



Source : Elaborée par nos soins.

- SAYARATI : Le financement SAYARATI est un produit destiné aux particuliers, leur permettant d'acquérir un véhicule de tourisme ou un motorcycle fabriqué ou assemblé en Algérie.

Proposer en Financement :

- Classique
- Islamique (MOURABAHA)

- TASHILAET : Le financement TESHILAT est un produit destiné aux particuliers, leur permettant d'acquérir des biens d'équipement neufs à usage domestique fabriqués ou assemblés en Algérie.

Les biens et équipements éligibles au financement « TESHILAT » sont¹¹¹:

¹¹¹ Données D'AGB

Chapitre03 : Analyse de la chaine de valeur et gestion du cout de revient au sein de la banque « AGB »

- Informatique : Ordinateurs, tablettes, téléphones et autres équipements informatiques,
- Electronique et électroménager : Téléviseurs, récepteurs satellites, appareils photo et caméscopes, réfrigérateurs, cuisinières, machines à laver, climatiseurs, chauffages, petits appareils électroménagers, etc.
- Ameublement en bois à usage domestique : Meubles, ensemble de mobilier et accessoires en bois (ou associés à d'autres matières)

Proposer en Financement :

- Classique
- Islamique (MOURABAHA)

Faudrait bien faire la différence entre le financement islamique et le financement classique qui dans l'approche de traitement de l'intérêt. Le financement islamique évite le paiement et la réception d'intérêts en faveur de structures de financement basées sur des arrangements de partage des bénéfices et des pertes conformes aux principes de la Charia, tandis que le financement classique repose sur le paiement d'intérêts sur les prêts.

2.1 Crédit à la consommation et Avantages concurrentiels

Le crédit à la consommation est l'un des produits phares d'AGB pour en découvrir davantage on propose les éléments suivants :

2.1.1 Caractéristiques du crédit à la consommation d'AGB

Les caractéristiques de ce crédit sont¹¹² :

- Qualité de la prestation,
- Rapidité d'exécution
- Conditions de banque concurrentielle
- Proximité du domicile ou du lieu de travail
- Relation historique avec la banque.

2.1.2 La stratégie adopter par AGB pour ce type de crédit

La banque adopte une stratégie de différenciation pour ses produits de crédit à la consommation. Car la banque cherche à se démarquer de ses concurrents en proposant des caractéristiques uniques

¹¹² Notre entretien avec le chef Département du contrôle de gestion de Algeria Gulf Bank

Chapitre03 : Analyse de la chaine de valeur et gestion du cout de revient au sein de la banque « AGB »

et une proposition de valeur distinctive pour ses clients en termes de délais d'exécutions et la qualité des prestations et des prestataires. (A l'aide de l'annexe N°2)

L'AGB Algérie met en avant une proposition de valeur unique pour ses clients. Cela peut se traduire aussi par des taux d'intérêt compétitifs par rapport au marché et des conditions de remboursement flexibles...

Ces caractéristiques différenciatrices offrent aux clients une expérience de crédit à la consommation qui correspond à leurs besoins spécifiques, garantissant une image de marque forte et une réputation solide.

Et pour mieux illustrer le fonctionnement de la création de valeur on va détailler sur le financement « MOURABAHA TASHILAT » (Voire Annexe N°1)

3. Le processus du crédit à la consommation TASHILET

Dans un premier lieu on a procédé à l'identification des Activités qui rentre en jeux dans la création de valeur principales et de soutiens à travers des données fournis par la banque présenté dans l'Annexe N°1 et le processus dans l'Annexes N°3 qui nous en permis de retracer tous les départements qui rentre en jeux dans TASHILET

Chaque département joue un rôle crucial dans le processus du crédit à la consommation, contribuant ainsi à l'équilibre et à la transparence du processus.¹¹³

3.1 Les départements liés au crédit à la consommation

Voici tous les départements qui rentrent en jeux dans l'octroi d'un crédit consommation et leur rôle

3.1.1 L'Agence

La phase de montage, d'étude et de contrôle du dossier du demandeur de crédit est la base de l'évaluation du risque de contrepartie. A cet effet, le conseiller de clientèle s'en charge de toutes les parties de vérifications et des checks et les validations du client et son dossier. Envoie des garanties reprise sur le TA préalablement vérifiées au département administration de crédit.

3.1.2 Département animation commerciale

Fait la mise à jour des informations de la base de données de fournisseurs et à l'actualisation de celle-ci en cas de révocation d'un fournisseur ou d'admission d'un nouveau. Et veille à l'exhaustivité et à la complétude des informations des fournisseurs sur la base de données

¹¹³ Données D'AGB

Chapitre03 : Analyse de la chaine de valeur et gestion du cout de revient au sein de la banque « AGB »

fournisseurs et à l'actualisation de celles-ci en cas de changement en particulier le Nom ou la raison sociale le représentant légal, et le numéro de compte (RIB)

3.1.3 Le département de crédit Retail

Le département RETAIL reçoit le dossier transmis par l'agence et Procède aux consultations des fichiers de la Banque d'Algérie (la centrale des risques des entreprises et des ménages et la centrale des interdits de chéquiers) en S'assurant que le dossier de crédit satisfait aux critères d'éligibilité et aux conditions de financement. Le Département assure un retour en demandant les manquements (documents ou informations) et Transmet un rejet motivé à l'agence (surendettement, reste à vivre, âge, facture exagérée, situation irrégulière CDREM.... etc.)

Si dossier complet, le Département complète la fiche synthèse transmise par l'agence en mentionnant l'avis du Département.

3.1.4 Le département administration de crédit

Reçoit les fiches de synthèse du département de crédit Retail, signées par les membres du comité et Etablie les tickets d'autorisations (TA), les offres de crédits et procède à la notification des décisions du comité aux agences en mettant en copie les responsables des structures concernées (le directeur régional, le directeur réseau, département crédit Retail) ; Visualise et valide l'autorisation de prélèvement CCP ;

Il Reçoit les conditions bloquantes de TA pour vérification, et Vérifie et valide les garanties transmises par l'agence, Saisie de toutes les informations reprises sur la demande d'adhésion, ainsi que la date d'effet des garanties sur le système d'information de l'assureur.

- En cas de refus, il informe l'agence du refus (tout en précisant le motif) qui, à son tour, informe le client de la décision de l'assureur et l'invitera à présenter une autre police d'assurance, à contracter auprès d'un assureur de son choix, en couverture de son engagement avec la banque,
- En cas d'accord, il déclenchera le même processus décrit ci-dessus pour formaliser l'adhésion à l'assurance.

3.1.5 Le département gestion des crédits

Reçoit la demande de vérification des documents d'acquisition et vérifie, il effectue aussi la vérification des pièces justificatives, la demande de mise en place par rapport à la saisie du dossier de financement sur SGB, la signature du bulletin d'adhésion du client, il assure de la conformité et la validité des documents et du respect du délai règlementaire de rétractation de 8 jours accordé au client entre la date de signature de la convention et la date de déblocage.

Chapitre03 : Analyse de la chaine de valeur et gestion du cout de revient au sein de la banque « AGB »

3.1.6 Le Département Back Office (Traitement des prélèvements CCP)

Il reçoit une notification de Algérie Poste confirmant la réception du fichier Aller contenant le fichier des clients à prélever.

- En cas de notification de rejet, le BO office saisit le département informatique pour débloquent la situation dans un délai Maximum, de 24 H suivant la date prévue de dépôt du fichier Aller.

Le BO vérifie sur SGB le fichier retour reçu par Algérie Poste et entame la comptabilisation des prélèvements sur les comptes chèque des clients. En cas d'anomalie, il notifie Algérie poste pour corriger l'anomalie puis traite à nouveau l'éclatement Le BO procède au check de la facture reçue via email par Algérie Poste, avec un droit de contestation et de réclamation dans un délai de 10 jours à compter de la date de réception de la facture.

4. Identification des Activités liée au Crédit Consommation

Ici l'identification a été en se référant à la chaine de valeurs de porter et au données fournis par AGB banque qui sont illustrer si dessus, ceci dit (le logigramme et les DR du crédit-conso TASHILET présenter dans l'annexe N°1&3).

L'idée est de déceler les Activités avec un lien direct à la création de valeur et les Activités indirectes.

4.1 Les activités principales

Sont les activités liées directement à la création de valeur et qui sont :

4.1.1 Commercialisation et prospection

- Département Animation commerciale / Département marketing et communication :
 - Mise à jour et actualisation de la base de données fournisseurs.
 - Veille à l'exhaustivité et à la complétude des informations des fournisseurs.

4.1.2 Etude du dossier de crédit (analyse des risques et Décision d'octroi)

- Agence
 - Montage, étude et contrôle du dossier du demandeur de crédit.
 - Vérification et validation du client et de son dossier.
 - Envoi des garanties au Département Administration de Crédit.
 - Département Crédit aux particuliers.

Chapitre03 : Analyse de la chaine de valeur et gestion du cout de revient au sein de la banque « AGB »

- Consultation des fichiers de la Banque d'Algérie (centrale des risques, etc.).
- Analyse du dossier de crédit et vérification des critères d'éligibilité.
- Demande de documents ou informations manquants.
- Transmission d'un avis motivé en cas de rejet.
- Complétion de la fiche synthèse en cas de dossier complet.

4.1.3 Formalisation et contractualisation

- **Département Administration de Crédit**
 - Réception des fiches de synthèse du Département Crédit Retail.
 - Établissement des tickets d'autorisations (TA) et des offres de crédit.
 - Notification des décisions du comité aux agences.
 - Vérification et validation des garanties transmises par l'agence.
 - Saisie des informations de la demande d'adhésion et des garanties.
 - Déclenchement du processus d'adhésion à l'assurance.

4.1.4 Mise en place et suivi du crédit

- **Département Gestion des Crédits :**
 - Vérification des documents d'acquisition et des pièces justificatives.
 - Demande de mise en place du financement sur SGB.
 - Assurance de la conformité et la validité des documents.
 - Respect du délai de rétractation de 8 jours.

4.1.5 Encaissement et gestion des impayés

- **Département Back Office (Traitement des prélèvements CCP)**
 - Réception et traitement du fichier des clients à prélever d'Algérie Poste.
 - Vérification du fichier retour reçu par Algérie Poste.
 - Comptabilisation des prélèvements sur les comptes chèques des clients.
 - Notification d'Algérie Poste en cas d'anomalie.
 - Contestation et réclamation des factures en cas d'erreurs.

4.1.6 Clôture du crédit

- **Agence**
 - Taux de remboursement des crédits conso (Tashilat, Sayarati).
 - Créances douteuses de ce type de crédits. / total crédits octroyés
 - Les impayés

4.2 Les activités de soutien

Sont les activités qui soutiennent les activités principales dans la création de valeur :

Chapitre03 : Analyse de la chaine de valeur et gestion du cout de revient au sein de la banque « AGB »

4.2.1 Ressources humaines

- **Département RH**
 - Recrutement
 - Formation
 - Gestion des équipes dédiées au crédit à la consommation.

4.2.2 Informatique et systèmes d'information

- **Département IT**
 - Développement
 - Maintenance des outils informatiques nécessaires à la gestion du crédit.

4.2.3 Activités Opérationnelles

- **Département Fin/Compta**
 - Gestion des flux financiers
 - Suivi des risques et reporting.

4.2.4 Juridique et conformité

- **Département juridique**
 - Veille réglementaire et juridique
 - Rédaction des contrats de crédit.

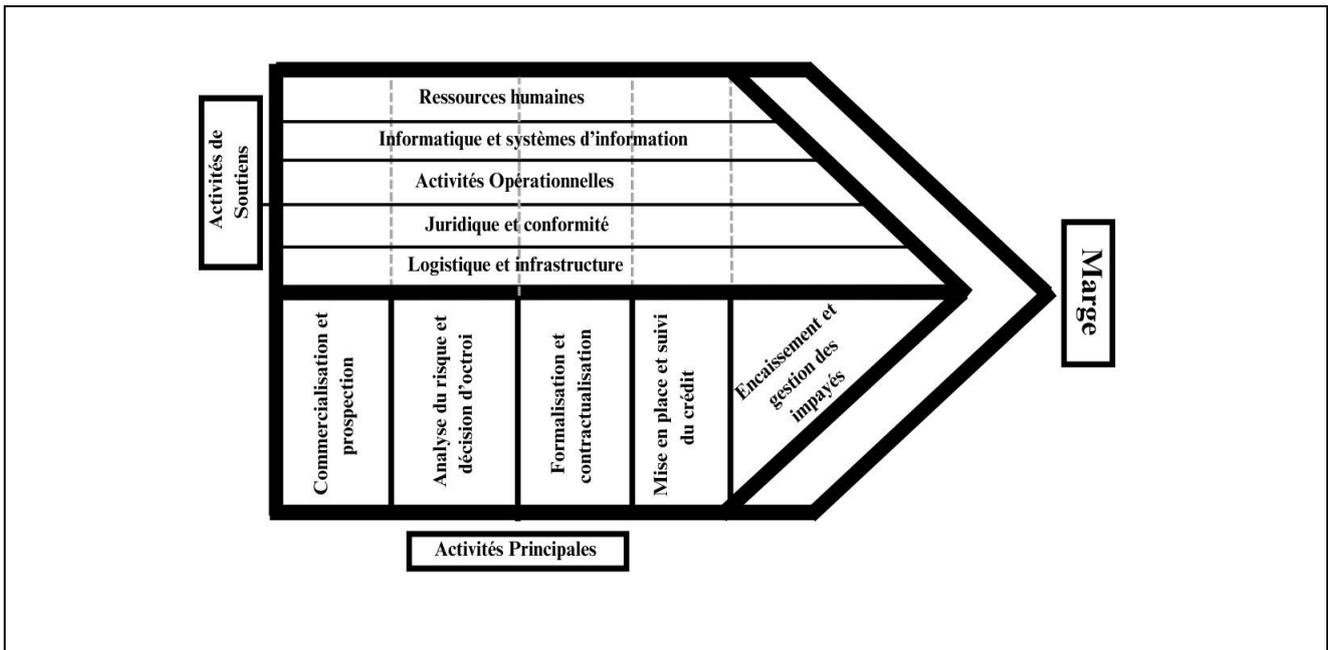
4.2.5 Logistique et infrastructure

- **Plusieurs départements entrent en œuvre**
 - Mise à disposition des moyens matériels nécessaires au traitement des dossiers de crédit.

➤ Ce qui nous a permis de conclure sur un prototype, la chaine de valeur du crédit à la consommation TASHILAT présentée ci-dessous :

Chapitre03 : Analyse de la chaine de valeur et gestion du cout de revient au sein de la banque « AGB »

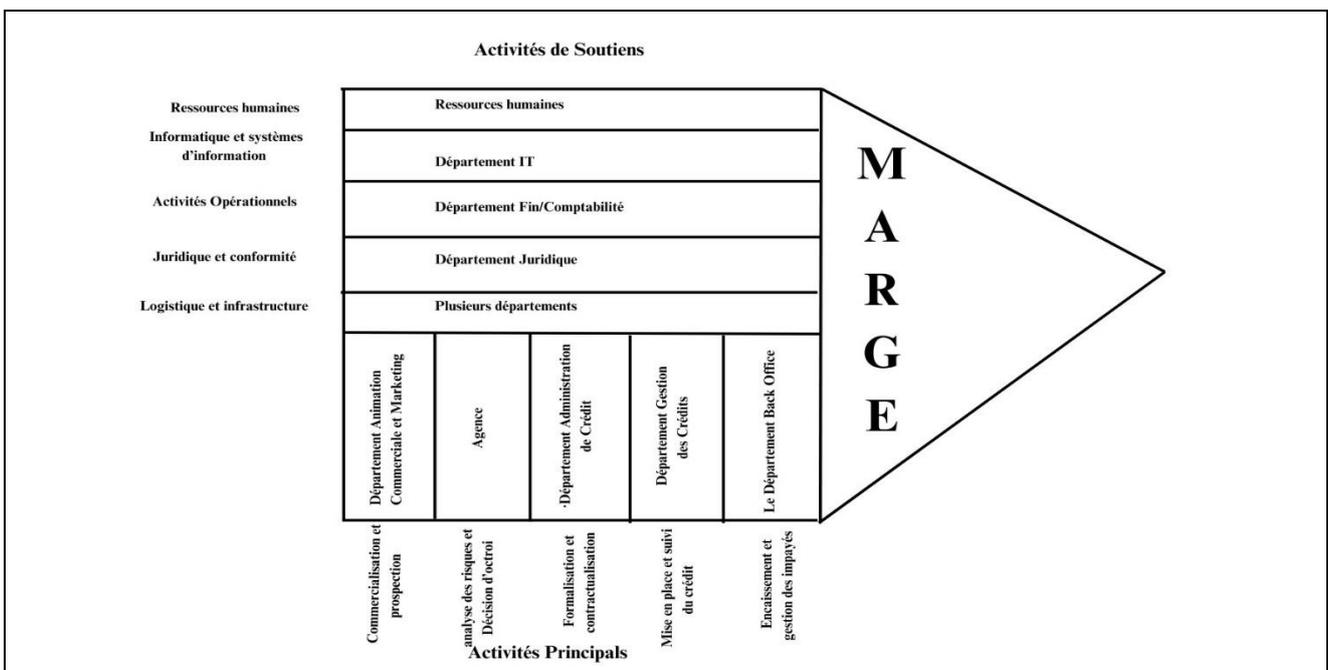
Figure n° 13 : Prototypé de la chaine de valeur du crédit à la consommation TASHILAT



Source : Elaborée par nos soins

- On pourra aussi l'illustrer autrement en démontrant non pas les activités mais les départements qui rentrent en jeu ce qui donne la figure suivante :

Figure n° 14 : Prototypé de la chaine de valeur du crédit consommation TASHILAT par départements



Source : Elaborée par nos soins

Chapitre03 : Analyse de la chaine de valeur et gestion du cout de revient au sein de la banque « AGB »

Qui est valable aussi pour les autres Crédits à la Consommation car le processus de création de valeur passe par les mêmes Activités.

- On pourrait donc aller jusqu'à le généraliser sur tout le « Crédit-Conso »

5. Calcul des coûts Collectés auprès de AGB liée au crédit a la consommation

A travers les données fournis par AGB banque sur les différents coûts sur les différentes structures et différentes activités fournis à partir de la comptabilité de gestion et à l'aide de la comptabilité analytique on a pu obtenir les résultats suivants :

PS : pour des raisons de confidentialité de la banque certaine données on était modifié bien évidemment d'une manière rationnel qui se rapproche fortement de la réalité.

5.1 La Masse Salariale

- Le nombre des agences est de = 61
- Et environs 2 personnes qui s'occupe du crédit à la consommation
- Le pourcentage représente le volume de temps consacré de chaque individu pour le crédit à la consommation, autrement dit combien l'individu consacre pour le crédit à la consommation de ce temps sans prendre en considération ses autres taches.

Tableau n°02 : Le calcul de la masse salariale consacré au crédit consommation

Départements	L'agence	Le département de crédit Retail	Le département administration de crédit	Le département gestion des crédits	Le Département Back Office (Traitement des prélèvements CCP)	Le Département Animation commerciale
Nombre d'effectifs	122	2	3,00	3	2,00	3
La moyenne des salaires	80 000,00	80000	80 000,00	80000	80 000,00	80000
Le total des salaires par département	117 120 000,00	1920000	2 880 000,00	2880000	1 920 000,00	2880000
Hypothèse de temps d'exécution	0,50	0,1	0,80	0,1	0,10	0,1
Hypothèse des salaires consacré au crédit consommation	58 560 000,00	192000	2 304 000,00	288000	192 000,00	288000
Total masse salariale annuel	61 824 000,00					

Source : Elaborée par nos soins.

5.2 Consommable

On estime que la banque AGB traite 1000 dossier de crédit à la consommation par an, et le coût d'une rame du papier de 500 feuilles est à 2500 DA ce qui fait que le coût d'une feuille est à 5DA.

Chapitre03 : Analyse de la chaine de valeur et gestion du cout de revient au sein de la banque « AGB »

Tableau n°03 : Le calcul de coût du consommable

Nombres de dossiers à la consommation annuel	1000
Nombre de pages contient chaque dossier	45
Le coût d'une feuille	5.00
Le coût du consommable	225 000.00

Source : Elaborée par nos soins.

5.3 Cout des ressources financières consacrés au Crédit à la Consommation

Le coût de la ressource a AGB banque est de 1% pour 2 milliards DA de crédit par an.

Tableau n°04 : Le calcul de coût de la ressource

Le coût de la ressource	1%
Le montant par crédit	2 000 000 000.00
Le coût de la ressource	20 000 000.00

Source : Elaborée par nos soins.

5.4 Coût de Maintenance des systèmes d'informations

Le crédit à la consommation représente 2% de l'activité de la banque AGB, et le total des frais de maintenance de system d'information est de 400,000,000 DA par an.

Tableau n°05 : Le calcul de coût de maintenance des systèmes d'information de crédit à la consommation

Le taux de crédit a la consommation	2%
Le coût total de maintenance de system d'information	400 000 000.00
Coût de Maintenance de system d'information de crédit à la consommation	8 000 000.00

Source : Elaborée par nos soins.

5.5 Coûts de commercialisation et prospection

On s'est fixé au budget de 2023 prévu pour l'animation et la commercialisation (Marketing) estimé à 10 000 000 DA.

- On a pris l'exemple du chiffre de la campagne publicitaire de l'année 2023 pour le crédit consommation et compris l'aspect media qui le contenu pour les réseaux sociaux (les postes sur Instagram, réels, Facebook ...) et hors media tout ce qui est affiches et posters.

Chapitre03 : Analyse de la chaine de valeur et gestion du cout de revient au sein de la banque « AGB »

5.6 Coûts du risque et décision d'octroi

Le crédit à la consommation représente 4% du portefeuille crédit estimé à 400,000,000DA par an.

Tableau n°06 : Le calcul de coût du risque et décision d'octroi lié au crédit consommation

le taux du risque :	4%
le portefeuille crédit	4 000 000 000.00
Coût du risque	160 000 000.00

Source : Elaborée par nos soins.

5.7 Coûts Juridique et Conformité

- Les coûts de l'huissier de justice sont calculés sur la base du déplacement qui coûte 10 000DA par déplacement.
- Supposant qui se déplace à cause du crédit a la consommation 1fois par mois.
- Donc les coûts juridique et conformité est estimé à 120,000 DA par an.

5.8 Coûts de la formation du personnel lié au crédit consommation

Pour la formation du personnel la banque support beaucoup plus les frais de restauration et de l'hébergement du personnel (hôtel, restauration...etc.) car la plupart des formations liées au crédit consommation sont interne et coûte environs 20000 par personne pour une durée habituellement de 3jours. Le total est un montant annuel

Tableau n°07 : Le calcul de coût de formation du personnel lié au crédit à la consommation

Nombres de Personnes en tout liée au crédit consommation en moyenne	70
Durée en jours	3
Frais d'une personne	20 000,00
Le coût de la formation	4 200 000.00

Source : Elaborée par nos soins.

5.9 Le Coût de la logistique et l'infrastructure

Ces coûts englobent l'entretien de la tour qui en guise de direction général au niveau de Châteauneuf, EL BIAR mais aussi le loyer de agences un peu partout dans le territoire national, les fournitures bureaux, les équipement informatiques ...

Chapitre03 : Analyse de la chaine de valeur et gestion du cout de revient au sein de la banque « AGB »

Tableau n°08 : Le calcul de coût de la logistique et l'infrastructure lié au crédit consommation

Le taux de crédit à la consommation	2%
Les coûts de la logistique et l'infrastructure	3 000 000 000,00
Coût de la logistique et l'infrastructure	60 000 000,00

Source : Elaborée par nos soins.

5.10 Coûts opérationnels

C'est tous les coûts des activités opérationnel de la banque qui garantissent le bon fonctionnement. Qui sont principalement la fiances et la comptabilité

On calcul sur le volume de travail consacré au crédit consommation qui est de 2% à partir des frais personnels.

Tableau n°09 : Le calcul de coût opérationnel du crédit à la consommation

Le taux de crédit a la consommation	2%
Les coûts opérationnel	1 000 000 000.00
Coût opérationnel du crédit à la consommation	20 000 000.00

Source : Elaborée par nos soins.

6. Délai D'exécution du crédit consommation

Le délai d'octroi d'un crédit a la consommation après toutes les vérifications est les accords est approximativement de J+20 Autrement dit le temps d'exécution = {20-30J} (voir annexes N°4)

Majoritairement les échanges d'information se font par mails ou par Outlook (pour réserver potentiellement les salles de réunion), des appels téléphoniques mais aussi le SGB (système global Banking) qui est un system conçu par les techniciens informatiques en guise de moyens de communication utilisé d'une manière externe pour les relations interbancaires (les banques entre elle et avec la banque centrale) et d'une manière interne pour la communication entre les départements et les agences il est utilisé aussi en guise d'une base de données de la banque.(voir annexes N°5)

En conclusion, cette étude exhaustive du Crédit à la consommation, en tant que produit bancaire, nous permet de mettre en lumière les mécanismes internes et les processus opérationnels essentiels.

En utilisant une approche d'analyse de la chaine de valeur combiné avec la comptabilité analytique, nous avons pu identifier les inefficacités et les coûts superflus, tout en repérant les opportunités pour augmenter la valeur ajoutée.

Chapitre03 : Analyse de la chaine de valeur et gestion du cout de revient au sein de la banque « AGB »

Section 3 : Répartition des couts liées au crédit de consommation à partir de l'analyse de la chaine de valeur

Au niveau de cette section, notre mission consiste à ventiler les couts liés au produit bancaire crédit consommation présenté au niveau de la précédente section selon leurs natures sur les activités liés au même processus (crédit consommation).

Notre objectif est donc d'effectuer une répartition compatible à la chaine de valeur du crédit consommation, et ce, en faisant référence au processus de création de valeur relatif au crédit consommation. Cette partie de notre travail est cruciale, elle consiste à associer à chaque activité principale et secondaire aux coûts qu'elles engendrent.

1. Répartition des charges et interprétation des résultats

Dans cette partie, et à partir du calcul des coûts effectuer ultérieurement à l'aide de la comptabilité analytique on a pu avoir les résultats suivants :

1.1 Le coût des activités principales

Tableau n°10 : Le calcul du coût total des activités principales

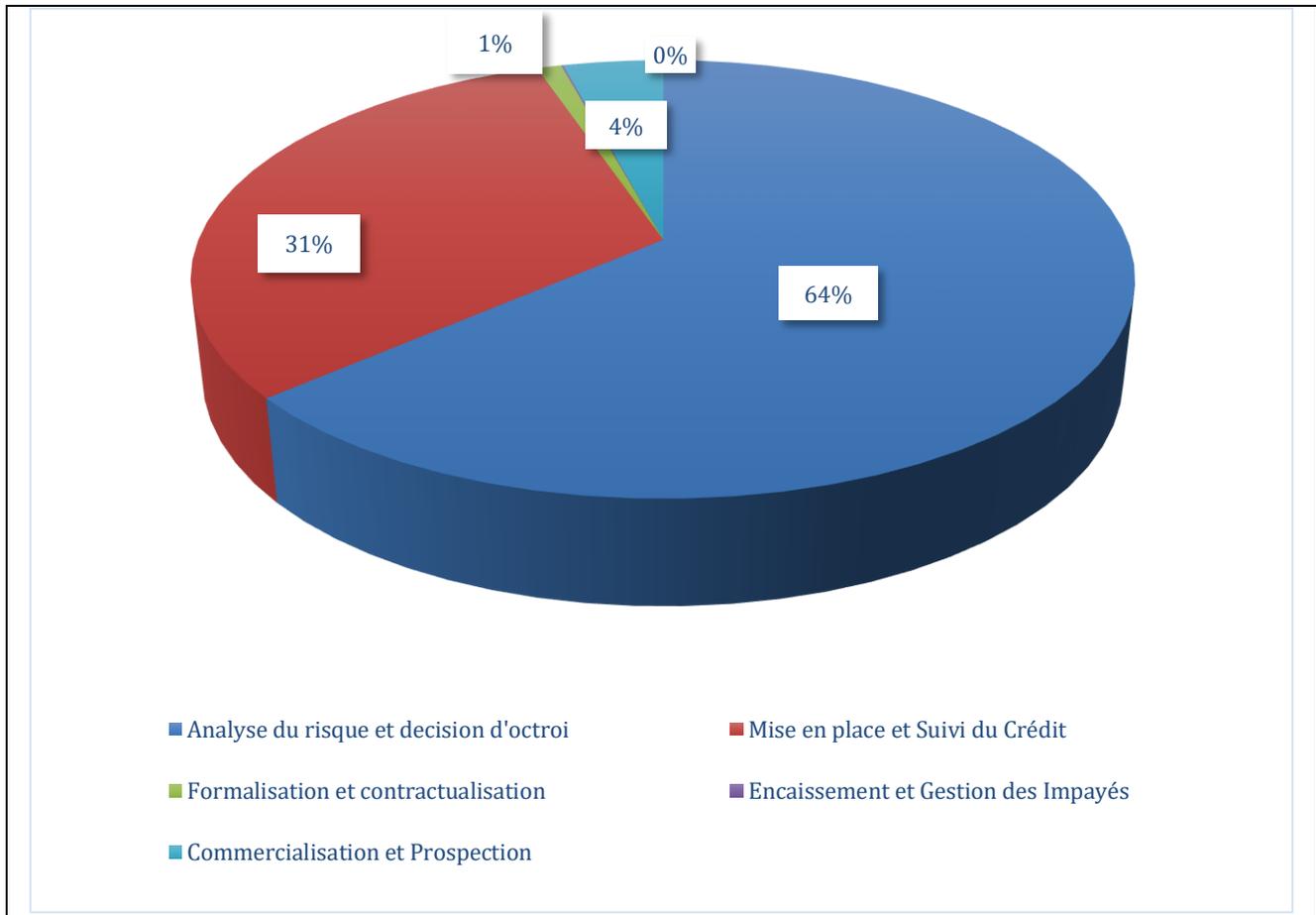
Activités Principales	Coûts
Analyse du risque et décision d'octroi	
Frais de personnel	192 000,00
Coût du risque	160 000 000,00
Total	160 192 000,00
Mise en place et Suivi du Crédit	-
Coût Agence	58 560 000,00
Frais de personnel	288 000,00
Coût de la ressource	20 000 000,00
Total	78 848 000,00
Formalisation et contractualisation	
Frais de personnel	2 304 000,00
Consommable	225 000,00
Total	2 529 000,00
Encaissement et Gestion des Impayés	
Frais de personnel	192 000,00
Total	192 000,00
Commercialisation et Prospection	
Frais de personnel	288 000,00
Coût d'une campagne marketing	10 000 000,00
Total	10 288 000,00
Total General	252 049 000,00

Source : Elaborée par nos soins.

Chapitre03 : Analyse de la chaine de valeur et gestion du cout de revient au sein de la banque « AGB »

➤ A partir de ses résultats et de ce tableau on obtient le graphe suivant :

Graphe N°1 : La répartition des charges sur les activités principales liées à la Chaine de Valeur du crédit à la consommation



Source : Elaboré par nos soins à l'aide de l'Excel

On remarque ici que majoritairement les Activités créatrices de valeur avec le plus de coûts sont :

- L'activité de l'analyse du risque et décision d'octroi avec un pourcentage de 64% dû au coût du risque principalement qui assez élevée ce qui justifié dans le milieu bancaire en général en raison de plusieurs éléments et on en prend comme exemple l'incapacité soudaine d'un client à rembourser ses dettes.
- En deuxième position avec 31% du coût global des activités principales on retrouve l'activité de la mise en place et le suivi du crédit justifier par le fait que la banque supporte des frais de personnel colossale surtout dans cette activité car on prend en considération le frais de personnel des agences qui est indispensable dans l'étape de création de valeur de cette activité.

Chapitre03 : Analyse de la chaine de valeur et gestion du cout de revient au sein de la banque « AGB »

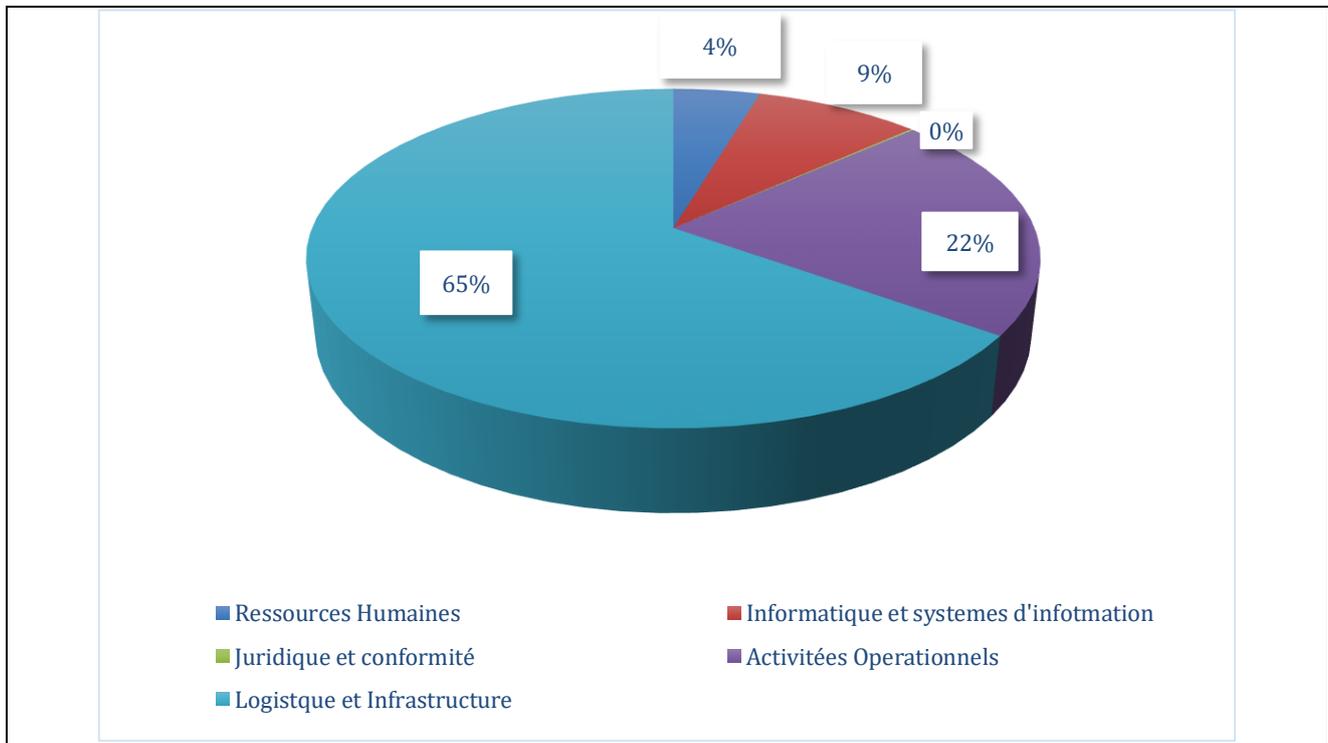
1.2 Le coût des activités de soutien

Tableau n°11 : Le calcul du coût total des activités de soutien

Activités de soutiens	Coûts
Ressources humaines	
Coût d'une formation lié au crédit conso	4 200 000,00
Total	4 200 000,00
Informatique et systèmes d'information	
Coût de maintenance des SI	8 000 000,00
Total	8 000 000,00
Juridique et conformité	
Coût du déplacement de l'huissier	120 000,00
Total	120 000,00
Activités Opérationnels	
Coûts liés aux Activités opérationnelles	20 000 000,00
Total	20 000 000,00
Logistique et Infrastructure	
Coût lié à la logistique et l'infrastructure	60 000 000,00
Total	60 000 000,00
Total Général	92 320 000,00

Source : Elaboré par nos soins

Graphe N°2 : La répartition des charges sur les activités de soutien liées à la Chaine de Valeur du crédit à la consommation



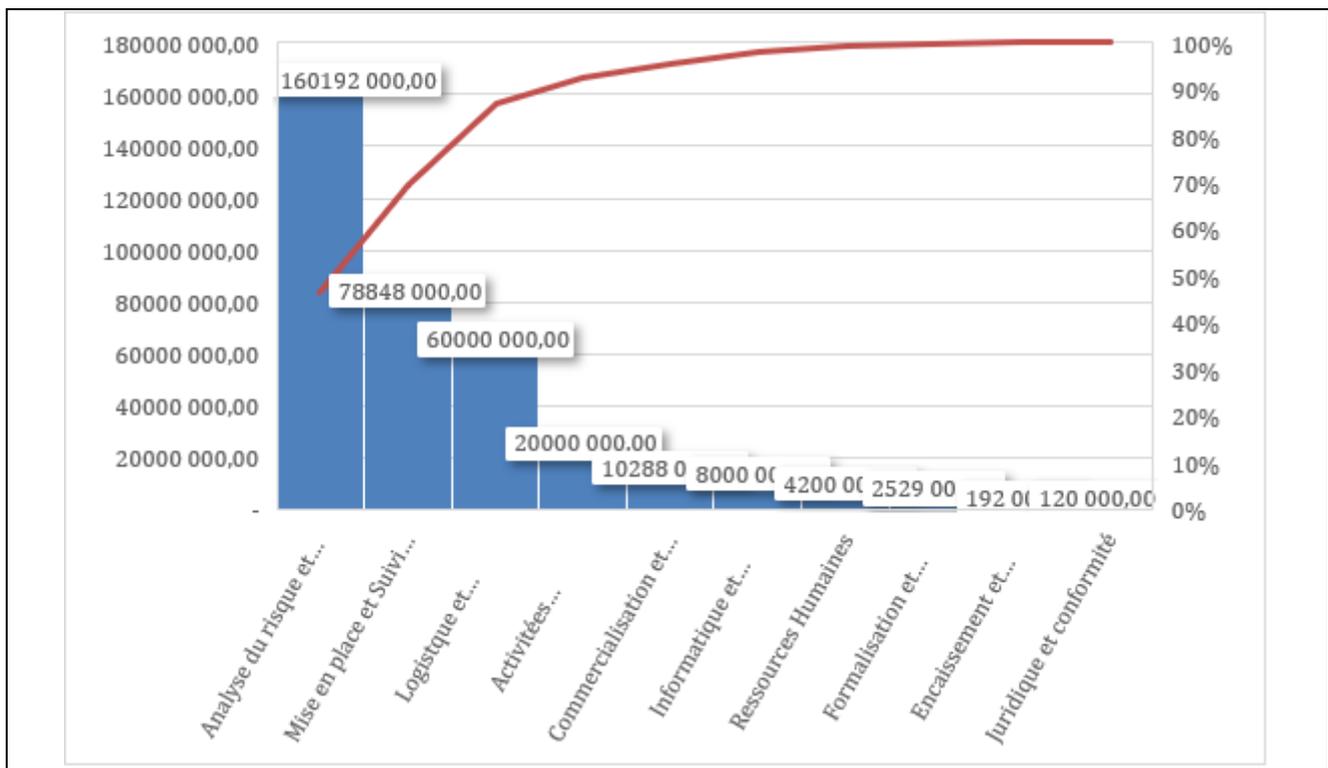
Source : Elaboré par nos soins à l'aide de l'Excel

Chapitre03 : Analyse de la chaine de valeur et gestion du cout de revient au sein de la banque « AGB »

Par rapport aux activités de soutiens du crédit à la consommation on remarque que :

- L'activité qui génère le plus de coûts est l'activité de la logistique et l'infrastructure car la banque dépense beaucoup d'argent pour l'entretien de sa tour (DG) et tout ce qui est charge liée au loyer des agences et l'entretien de ses dernières.
 - Mais aussi on retrouve en deuxième positions les coûts liés aux activités liées aux activités opérationnelles qui sont principalement la finance et la comptabilité mais aussi le contrôle de gestion calculé à partir des frais personnels liés à ses départements et au volume liés au crédit consommation.
- Et d'une manière générale le graphe suivant peut nous donner une idée sur le classement de tous les coûts confondus compris les activités principales et les activités de soutiens d'une manière décroissante.

Graphe N°3 : Représentation graphique des coûts des activités principales et des activités de soutiens liées au crédit de consommation



Source : Elaboré par nos soins à l'aide de l'Excel

- A travers ce dernier on constate que les plus gros coûts supportés par la banque sont les coûts des activités principales

Chapitre03 : Analyse de la chaine de valeur et gestion du cout de revient au sein de la banque « AGB »

Lors de la réalisation de notre stage au niveau de l'AGB, nous avons pu obtenir le tableau du classement des dix premières dépenses globales de la banque (voir annexe N°6).

En décortiquant les charges qui composent les Activités de la chaine de valeur on a pu sortir les constats présentés ci-dessous :

- On remarque qu'il Ya une cohérence en termes de charge entre le crédit a la consommation et les grosses dépenses de la banque surtout par rapport au frais personnel car toutes les activités principales entrantes dans la création de valeur du crédit-conso supporte des frais de personnel
- Sans oublier l'amortissement de la tour et les loyers calculer dans le coût de l'activité de soutien : logistique et infrastructure
- Les Consommables dans l'activité de contractualisation et formalisation
- Le marketing dans l'activité de la commercialisation et prospection

1.3 Le coût de revient

- A travers les résultats précédents on calcule le coût de revient à l'aide des formules suivantes :

$$\text{Le Coût de revient} = \text{Total Coûts des Activités principales} + \text{Total Coûts des Activités de Soutins}$$

$$\text{La Rentabilité du produit} = \text{Chiffre d'affaires} - \text{Le Coût de revient}$$

- On Résume tout ça dans le tableau suivant :

Tableau n°12 : Le calcul de La Rentabilité du crédit à la consommation

Total Coûts des Activités Principales	252 049 000,00
Total coûts des Activités de Soutins	92 320 000,00
Le Coût de Revient	344 359 000,00
Revenus du crédit consommation	400 000 000,00
Rentabilité du produit (CA – Coûts)	55 641 000,00

Source : Elaboré par nos soins

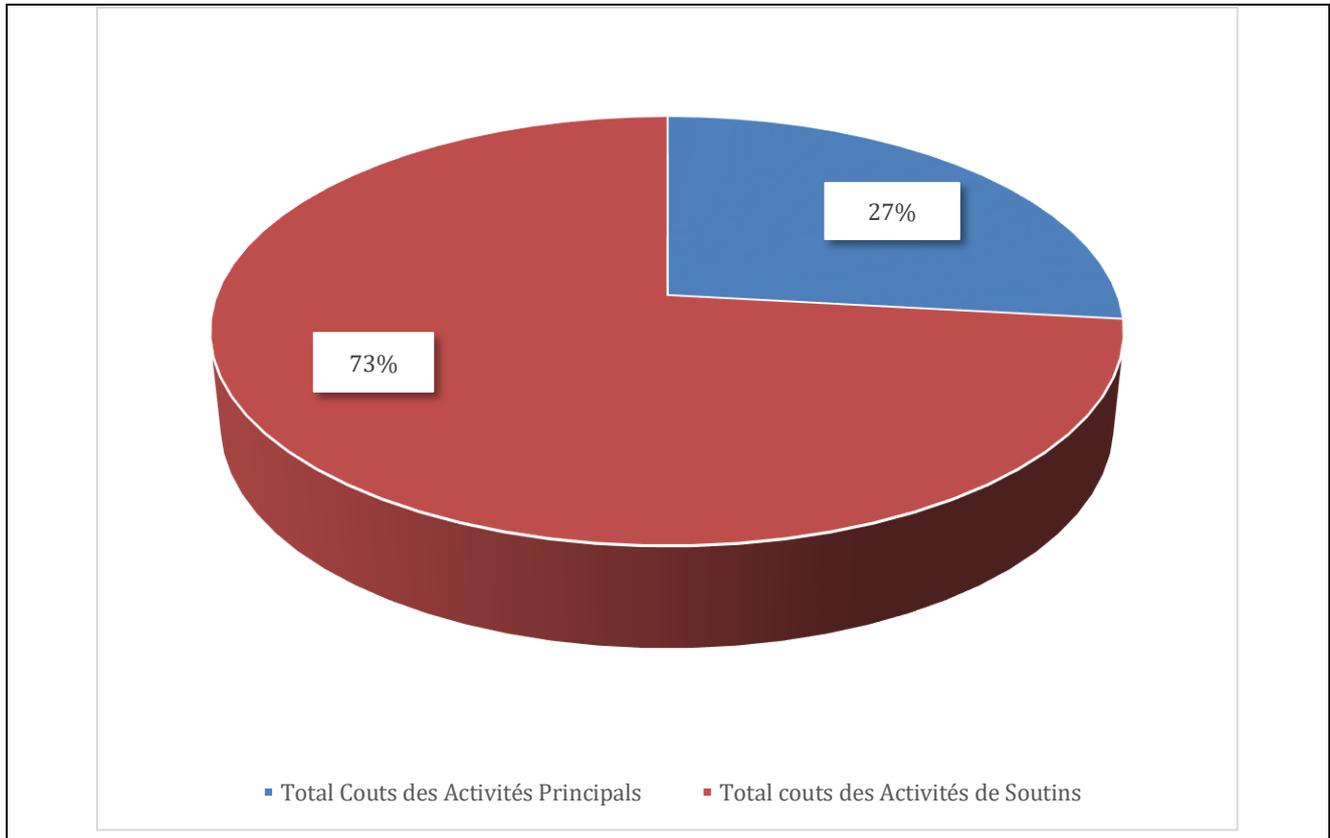
- On peut dire que le crédit à la consommation est un produit rentable pour AGB banque malgré la non rentabilité du Crédit à la consommation SAYARATI qui ne reporte plus rien, du au marché automobile algérien qui est en stagnation depuis le Covid-19 et le manque de voiture.

Chapitre03 : Analyse de la chaine de valeur et gestion du cout de revient au sein de la banque « AGB »

1.3.1 Le Coûts de Revient par rapport au Activités de la chaine de valeur de porter

- A travers le tableau qui précède à partir du calcul du coût de revient on a obtenu le graphe et les remarques suivantes :

Graphe N°4 : Répartition par secteur des activités principales et des activités de soutiens par rapport au cout de revient du crédit à la consommation

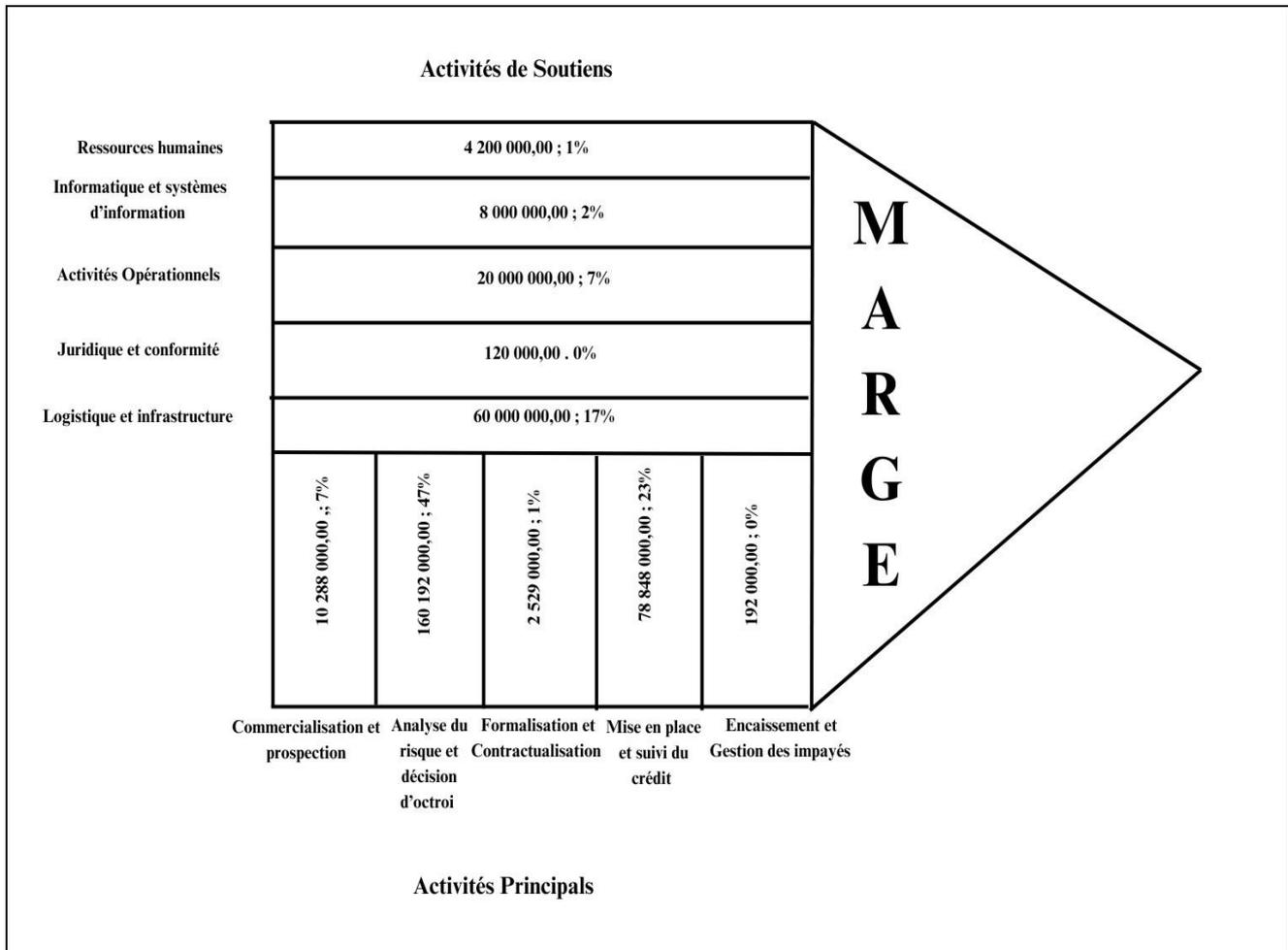


Source : Par nos propres soins à l'aide de l'Excel

- On remarque que les activités de soutiens ne représentent qu'une infime partie du coût de revient et la majorité du coût de revient est composé des coûts des activités principales.
 - On pourra avoir le constat logique de dire que les Activités créatrice de valeur du crédit à la consommation sont les activités que la banque supporte le plus de coûts surs.
- On peut partir dans le détail de ses pourcentages en proposant la figure suivante :

Chapitre03 : Analyse de la chaine de valeur et gestion du cout de revient au sein de la banque « AGB »

Figure N°17 : Chaine de valeur Coût/valeur



Source : Elaboré par nos propres soins

- Cette figure donne le détail sur les différents centres de coûts qui conçoivent le coût de revient à partir de la combinaison entre la comptabilité analytique et l'analyse de la chaîne de valeur illustrer dans une chaîne de valeur inspirer du modèle de M. porter.

2. Formulation des recommandations

À travers les résultats présenter précédemment et à travers les observations, les entretiens avec le staff de travail et notre accès à une certaine base de données lors de notre stage de seins d'AGB banque, on propose comme finalité de ce cas pratique une série de recommandations.

- La banque AGB devrait standardiser ces processus, pour éviter le fait que les différentes agences ou départements impliqués dans le processus suivent des méthodes de travail différentes, cela leur permettra de contourner des retards et des erreurs lors du traitement des demandes de crédit.

Chapitre03 : Analyse de la chaine de valeur et gestion du cout de revient au sein de la banque « AGB »

- Eviter le double traitement des informations car il est possible que les mêmes informations soient saisies à plusieurs reprises dans différents systèmes ou formulaires, ce qui augmente le risque d'erreurs et engendre une perte de temps.
 - Eviter les Attentes prolongées car Les délais entre les différentes étapes du processus, notamment lors de l'attente des décisions du comité ou des vérifications des garanties, peuvent prolonger le temps nécessaire pour finaliser une demande de crédit, ce qui peut frustrer les clients et entraîner une perte de productivité.
 - Donner un certain pouvoir aux agences de vérifications et joindre certaines fonctions des départements liée au crédit a la consommation aux agences, pour donner l'accord au client car si les demandes de crédit sont souvent renvoyées aux agences pour des informations manquantes ou des erreurs, cela peut entraîner des retards et une inefficacité dans le processus global.
 - Certaines tâches, telles que la saisie de données ou la vérification de documents, pourraient être automatisées pour accélérer le processus au lieu de la saisie et le traitement manuel ce qui réduit les risques d'erreur humaine.
 - Réduire l'utilisation fréquente des consommables qui sont majoritairement les feuilles en papier pour imprimer les documents, car peut être un réel coût supporter par la banque. Qui au final vas être archiver puis bruler après un certain temps et favoriser les bases de données numériques.
- En identifiant et en corrigeant ces gaspillages et ces inefficacités on pourra améliorer l'efficacité globale du processus d'octroi de crédit à la consommation et réduire les coûts et fournir une meilleure expérience client.

3. Proposition d'une solution globale

En cherchant dans d'autres crédits octroyer par la banque or le crédit a la consommation, on a trouvé que certain crédit d'AGB sont automatiser par un système nommer ACE (Automatisation Crédit Entreprise), ce dernier permet aux autres crédits d'être octroyer d'une manière automatiser.

ACE est principalement est une plateforme sur le net sur lié au site officiel de la banque.

- Donc on a eu l'idée d'appliquer la démarche de l'ACE sur le crédit à la consommation, avec de légères modifications pour rendre le système et la plateforme plus sécurisé et plus fiable d'utilisation pour la banque surtout et pour réduire le facteur de risque, on pourra lui donner comme nom de l'ACC (Automatisation Crédit Consommation) et on pourra le proposer sur le net lié par un site au site officiel a la banque d'AGB du genre <https://www.ACCagb.dz/> ou sur la forme d'une application nommer ACCagb .

Chapitre03 : Analyse de la chaine de valeur et gestion du cout de revient au sein de la banque « AGB »

3.1 Fonctionnement

Envoi de Documents Numériques :

- Le client envoie les documents pour le crédit via le site ou l'application de la banque.
- Les documents doivent être scannés et comporter un code QR pour certification.

Réduction du Temps d'Exécution

- Le temps de traitement des demandes de crédit passe d'un mois à quelques jours.

Inscription et Sécurité :

- Le client s'inscrit sur la plateforme avec des données personnelles identiques à celles du dossier de crédit.
- Assure la fiabilité et la sécurité des informations fournies.

Archivage et Vérification :

- La plateforme conserve les données des clients dans une archive.
- Vérification initiale des documents par scanner QR, suivie d'une deuxième vérification manuelle.

Réduction des Coûts :

- Moins de personnel et de structures nécessaires pour traiter les dossiers de crédit.
- Réduction des consommables et des impressions de papier.
- Réduction des frais du personnel.

Rôle des Développeurs :

- Besoin accru de développeurs pour le fonctionnement, l'entretien et le développement de la plateforme.

Processus Simplifié pour le Client :

- Le client se déplace uniquement pour récupérer la décision d'octroi et le bon de commande.

On pourra conclure que dans cette section on a pu à travers les résultats de la comptabilité analytique et la démarche de l'ACV de lier les centres de coûts aux activités de la chaine de valeur.

On a pu aussi calculer le coût de revient à travers cette dernière et de savoir combien la banque dépense pour un type de crédit qui le crédit à la consommation.

Pour finir et clôturer la section on a décelé les points de gaspillage et les opportunités d'amélioration en proposant une plateforme.

Chapitre03 : Analyse de la chaine de valeur et gestion du cout de revient au sein de la banque « AGB »

Conclusion du troisième chapitre

En conclusion, ce chapitre nous a permis de connaître AGB Banque, d'avoir une vue 360 sur cette dernière en termes de départements et d'organisation interne en a pu par la même occasion de proposer un organigramme pour récapituler ça structure.

Mais aussi ça nous a permis d'approfondir l'analyse des coûts d'un produit spécifique de la banque AGB, en mettant en lumière les diverses composantes des frais, depuis les coûts opérationnels jusqu'aux investissements technologiques et aux dépenses de conformité réglementaire à travers le retracement son processus de création de valeur.

En identifiant les processus clés, les inefficacités et les sources de valeur ajoutée, nous avons pu proposer des recommandations stratégiques visant à optimiser et réduire les coûts tout en améliorant la qualité du service.

L'approche analytique rigoureuse adoptée offre non seulement des solutions pratiques et réalisables pour renforcer la performance financière et la compétitivité de la banque, mais également un guide méthodologique applicable à l'ensemble des produits bancaires.

Ce chapitre illustre ainsi la transition de la théorie à la pratique, en appliquant des concepts de gestion des coûts à un contexte concret et dynamique, contribuant à l'amélioration globale de l'organisation bancaire, ça nous a prouver en quelque sorte l'applicabilité de l'approche de la chaine de valeur et son indispensabilité mais aussi on a réussi à trouver un croisement et un lien d'enchaînement entre la chaine de de valeur et la comptabilité analytique.

Conclusion Générale

Conclusion Générale

Conclusion Générale

Face à l'instabilité et à la forte compétitivité du marché bancaire, les banques privées doivent impérativement adopter des stratégies robustes pour garantir leur survie et leur pérennité. L'optimisation des coûts devient alors un objectif primordial.

Toutefois, la complexité de la rentabilité client, due à l'utilisation imbriquée de nombreux produits et services, rend cette tâche particulièrement ardue. Grâce au contrôle de gestion et à des outils comme l'analyse de la chaîne de valeur, les banques peuvent identifier les sources de coûts et de valeur avec précision. En différenciant les activités génératrices de valeur de celles qui en détruisent, elles peuvent ainsi optimiser leurs processus internes et améliorer leur rentabilité, assurant leur positionnement dans un marché compétitif et en constante évolution.

Tout au long de ce mémoire nous étions préoccupés à répondre à cette problématique :

- Dans quelle mesure l'analyse de la chaîne de valeur peut-elle contribuer dans la gestion et la des coûts des produits bancaires de AGB banque ?

Notre étude réalisée au sein de AGB banque, nous a permis de peut dire qu'on a mis la lumière sur un outil hyper intéressant pour un contrôleur de gestion qui est l'analyse de la chaîne de valeur, et en associant ce concept avec le concept charges/coûts, on a pu démontrer que ces deux concepts sont liée, et l'outil obtenus à partir de la fusion est vraiment d'une grande utilité surtout pour le milieu bancaire, qui est assez complexe encore plus pour déterminer parfaitement le coût d'un produit et pour retracer son processus de création de valeurs parfaitement.

Ce qui confirme la fiabilité de notre hypothèse générale :

- L'application d'une approche basée sur l'analyse de la chaîne de valeur permet d'identifier les activités à forte valeur ajoutée et les sources de coûts élevées au sein de la banque, ce qui permettra de formuler des recommandations spécifiques pour une bonne gestion des coûts.

A travers les chapitre mais surtout le cas pratique on a pu démontrer que l'application d'une approche basée sur l'analyse de la chaîne de valeur permet d'identifier les activités à forte valeur ajoutée et les

Conclusion Générale

sources de coûts élevées au sein d'un produit de la banque. Qui a permis de confirmer la première sous-Hypothèse :

1. La chaîne de valeur de la banque se compose de plusieurs étapes clés qui contribuent à la création de la valeur reflétant les activités effectuées par la banque, telles que L'acquisition de clients, le traitement des transactions, la gestion des risques, service client, infrastructure et technologie ...

Mais aussi que la chaîne de valeur de la banque se compose de plusieurs étapes clés et stratégiques qui contribuent à la création de la valeur et a la création d'avantages concurrentiels, reflétant les activités effectuées par la banque par rapport à un produit, telles que L'acquisition de clients, le traitement des transactions, la gestion des risques, service client, infrastructure et technologie ... ce qui a permis de confirmer la deuxième sous-hypothèse :

2. Certaines activités de la chaîne de valeur bancaire sont considérées comme une source de coûts significatifs qu'il faut réduire telles que opérations bancaires, gestion des risques, service après-vente et gestion des canaux de distribution.

En associant à cette dernière le concept des coûts/charges par le biais de la comptabilité analytique, on a pu découvrir que certaines activités de la chaîne de valeur bancaire sont considérées comme une source de coûts significatifs qu'il faut réduire telles que opérations bancaires, service après-vente et gestion des canaux de distribution. Ce qui nous a permis de formuler des recommandations spécifiques pour une bonne gestion des coûts. et aussi confirmer la troisième sous-hypothèse :

3. Une gestion plus performante des coûts des produits bancaires offre plusieurs avantages et opportunités. Par exemple, une amélioration de la rentabilité, optimisation des ressources, amélioration de la satisfaction clients...

Les limites de la recherche

Nous avons rencontré des difficultés dans la réalisation de notre recherche, qui sont les suivantes :

- Difficulté d'obtenir certaines données en raison de la confidentialité ;
- Manque de disponibilité des Ouvrages qui parlent sur notre thème, et les mémoires qui traite ce thème sont inexistante.
- La recherche a été réalisée dans un laps de temps limité, ce qui peut avoir restreint la collecte de données ou la réalisation d'analyses approfondies.

Conclusion Générale

Nous pouvons dire en somme que, malgré les nombreuses difficultés rencontrées, l'objectif principal a été atteint. Qui est d'avoir prouvé qu'il existe une complémentarité entre l'analyse de la chaîne de valeur et la comptabilité analytique. Cette association Valeur/Coûts nous permet de déterminer le coût de revient d'un produit d'une manière efficace précise et surtout rapide, peu importe son type et secteur d'activité.

Recommandations

A partir des résultats passés, nous pouvons proposer les recommandations suivantes :

- Accorder davantage d'attention aux Pratiques modernes du contrôle de gestion, telles que le benchmarking, l'évaluation d'entreprise et surtout l'analyse de la chaîne de valeur. Cela permettra d'élargir les perspectives et d'apporter de nouvelles opportunités d'amélioration des performances.
- L'utilisation de l'ACV peut être un réel atout pour entreprise bancaire, en termes de prise de décisions et création d'avantage concurrentiel, et surtout en termes de gestion de coûts d'un produit précis.
- Digitaliser d'avantage les processus de création de valeur pour les produits bancaires, peut être un réel gain d'effort et de coûts.
- L'ACV peut être liée à plusieurs concepts hormis les coûts tel que la technologie et la performance ou autre et peut être spécifique un produit comme elle peut être général ce qui la rend assez flexible et vaste d'exploitation.

Les perspectives de recherches

Notre travail au sein d'AGB, en particulier dans le service de contrôle de gestion, nous a permis d'évaluer la performance de ce service et de soulever des interrogations qui nécessitent des réponses pour améliorer sa performance. Ces questions sont les suivantes :

- Es-que la démarche de l'analyse de la chaîne de valeur d'une manière général sans la liée a un produit spécifique peut être appliqué réellement ?
- Comment peut-on l'appliqué ?
- Serrra-elle efficace pour la banque ?

Ces questions ouvrent de nouvelles perspectives de recherche et nécessitent une exploration approfondie pour enrichir notre compréhension du rôle et des pratiques du contrôle de gestion, ainsi que pour identifier les opportunités d'amélioration et d'innovation dans ce domaine.

Bibliographie

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrages :

- AUGÉ Bernard, NARO Gérard, VERNHET Alexandre, « **Mini manuel de Comptabilité de gestion** », Edition : Dunod, Paris, 2013
- BEATRICE et GRANDGUILLOT, « **L'analyse financière** », 24^e Edition Galino, France, 2021
- BESCOS Pierre-Laurent, MENDOZA. C, « **le management de la performance** », Edition comptables Malesherbes, Paris, 1994
- BOUQUIN Henry, « **Contrôle de gestion** », 8^{ème} édition PUF, France, 2008,
- CLERC Jean-philippe, « **Processus 7 Détermination et analyse des coûts** », Edition Le génie des glaciers, France, 2009
- DETRIE Jean-pierre « **Strategor : Politique générale de l'entreprise** », 4^e Edition Dunod, Paris, 1997
- DUBRULLE Louis, JOURDAIN Didier, « **Comptabilité de gestion** », Edition : Dunod, France 2013
- G. JOHNSON, « **Stratégique** », 7^{ème} édition Pearson, France, 2005
- GARIBALDI Gérard, « **Analyse stratégique** », édition d'organisation, 3^{ème} édition, France, 2008
- GERVAIS Michel, « **contrôle de gestion** », La 9^{ème} Édition Economica, France, 2009
- HEFFI Walid, NEKHILI Mehdi, « **Comptabilité Contrôle Audit** », Edition Association francophone de comptabilité, France, 2011
- JACQUOT Thierry, MILKOFF Richard, « **comptabilité de gestion : analyse et maîtrise des coûts** », Pearson Education, France, 2007
- LAMARQUE Enrique, « **Banque : stratégies et transformations** », Edition : Dunod, France, 2021
- MAGNA Nazaire Bicaba, « **Initiation à la banque** », Edition le harmattan, Paris, 2017
- MEYLON Gérard, « **Comptabilité analytique** », 3^e édition Bréal, France, 2004
- PORTER. M, « **L'avantage concurrentiel** » Edition Dunod, France, 2023
- RAYMON-ALAIN Thiéart, « **Le management** », Presses Universitaires de France, France, 2003
- S. ALCOUFFE, « **Contrôle de gestion sur mesure** », Dunod, France, 2013

Mémoires et thèses :

- BENDAOU Hamid Bachir, Le mémoire « **La comptabilité par activité (méthode ABC)** », Aix-Marseille Université, France, 2003
- DAID Djamilia, TERMOUL Ilyes, Le mémoire « **Diagnostic Stratégique de l'entreprise Cas TIFRA LAIT Tizi-Ouzou** », Université MOULOUD MAMMERI, 2014-2015
- Dr. SNOUCI Kouider, « **Gestion bancaire** », Université Abou Bekr Belkaid de Tlemcen, Algérie, 2021
- DURCEAU Florence, BOUTRY Michel, Le mémoire « **la méthode du coût cible (target costing)** », Université de NANCY2
- ÉRIC PILON, Le mémoire « **Comme exigence partielle de la maîtrise en génie industrielle** », l'université du Québec, 2020
- IKHLEF Kousseila, KECIRI Micipsa, Le mémoire « **Les déterminants de la prise de décision stratégique au sein d'une entreprise Cas de l'entreprise BOUDIAB** », Université ABDERHMAN MIRA Bejaia, 2021
- Marie-Hélène DELMOND : « **L'externalisation du développement d'applications** », France, 1994,
- Mohamed Ryadh SERAY, « **La mesure de la performance des agences bancaires par la méthode Data Envelopment Analysis** » (DEA), L'Ecole supérieur de commerce, Kolea, 2014-2015
- Noureddine MENANI, La thèse du doctorat **Diagnostic d'une externalisation sous forme de partenariat public-privé : Cas du Centre National des Sports de la Défense** », L'Université de Lille, France, 2018
- SAHEL Fateh, « **De la comptabilité des coûts vers la comptabilité de gestion : changement de fond ou juste un changement d'appellation ?** » Université Boumerdes, 2011

Bibliographie

- STEPHANE A. TYWONIAKI, L'article : « **le modèle des ressources et des compétences : un nouveau paradigme pour le management stratégique ?** », Département stratégie et politique d'entreprise, Groupe HEC, France, 2023

Articles :

- Alan Peslak, L'article : « **An analysis of critical information technology issues facing organizations** », Industrial Management & Data Systems, Pennsylvania State University, Les États Unis, 2012
- Allen J. Scott, Frédéric Leriche, Division du travail, développement spatial et le nouvel ordre économique mondial, édité par Armand Colin, 2018
- Backhouse et Burns, « **Agile value chains for manufacturing – implications for performance measures** », International Journal of Agile Management Systems, 1999
- C. ENSIGN, « **Value Chain Analysis and Competitive Advantage** », Journal of management, Canada, 2001
- CAYELIUS FLORENCE, « **Comptabilité de gestion et pilotage des coûts** », Edition Pearson, Canada, 2016
- DUFOUR Nicolas, TENEAU Gilles, « **L'externalisation des centres de services** », Edition Direction et Gestion, France, 2014
- ELIDRISSI, « **L'externalisation, une logique de déploiement d'activité au service de la relation client** », France, 2006
- ILDIKO Réka Cardos, PETE Ștefan, « **Activity-based Costing (ABC) and Activity-Based-Management (ABM) Implementation – Is This the Solution for Organizations to Gain Profitability** » Researchgate, Romania, 2011
- Jacques Saint-Pierre, L'article : Evaluation de la performance stratégique, Université Laval, Édition électronique France, 1999
- Mary C Lacity et Shaji Khan « **A review of the IT outsourcing empirical literature and future research directions** », Journal of Information Technology, 2010
- MCGUFFOG, « **The obligation to keep value chain management simple and standard** », Journal of Supply Chain Management Royaume-Uni, 1997
- S. Obadia, M. Faubert, Méthode ABC : une approche industrielle, Banque Magazine, n° 618, 2000
- W. GOLDEN, P. POWEL « **Exploring inter-organisational systems and flexibility in Ireland: a case of two value chains** », International Journal of Agile Management Systems, Vol. 1 No. 3, Ireland, 1999
- Walters, D., Lancaster, G., « **Implementing value strategy through the value chain** », Management Decision, Vol. 38 No. 3, 2000
- Zhang, O., Vonderembse, M.A., Lim, J.S., « **Value Chain flexibility: a dichotomy of competence and capability** », International Journal of Production Research, Vol. 40 No.3, 2002

Webographie :

- <https://www.leblogdudirigeant.com/>
- <https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/>
- <https://blog-gestion-de-projet.com/>
- <https://www.manager-go.com/>
- <https://numeriquepro.wordpress.com/2021/08/25/chaine-de-valeur-pour-la-construction-dun-avantage-concurrentiel/>
- <https://www.wordpress.com>
- <https://www.CloudFront.net>
- <https://www.concurrences.com/fr/>
- <https://www.zendesk.fr/>

Bibliographie

- <https://score-advisor.com/>
- <https://www.lesechos.fr/>
- <https://www.techniques-ingenieur.fr>
- <https://www.revue-banque.fr/>

Annexes

Annexes

Annexe N°1 : DR du crédit à la consommation MOURABAH TASHILET

- **Définition du financement MOURABAHA TESHILET :**

Le financement TESHILET est un produit destiné aux particuliers, leur permettant d'acquérir des biens d'équipement neufs à usage domestique fabriqués ou assemblés en Algérie.

Les biens et équipements éligibles au financement « TESHILET » sont :

- Informatique : Ordinateurs, tablettes, téléphones et autres équipements informatiques.
- Electronique et électroménager : Téléviseurs, récepteurs satellites, appareils photo et caméscopes, réfrigérateurs, cuisinières, machines à laver, climatiseurs, chauffages, petits appareils électroménagers, etc.
- Ameublement en bois à usage domestique : Meubles, ensemble de mobilier et accessoires en bois (ou associés à d'autres matières).

- **Les parties :**

- La banque
- L'acheteur
- Le Co-acheteur : Le Co- acheteur est un tiers Co-solidaire du remboursement avec l'acheteur Il peut s'agir du conjoint, ascendants directs (père, mère), descendants directs (enfants), collatéraux directs (frères et sœurs). Le Co-acheteur doit signer conjointement, l'ordre d'achat et la promesse unilatérale d'achat, le contrat Mourabaha, au même titre que l'acheteur, ce faisant il devient client de la Banque
- Le Fournisseur
- L'assureur
 - **La banque peut procéder à l'acquisition d'un lot d'équipements domestiques, qu'elle mettra en vente au profit de sa clientèle dans le cadre d'opérations de financement Mourabaha.**

- **Règles d'éligibilité des acheteurs (les demandeurs de financements) :**

Nature juridique : Personne physique

Age : Age Minimum : à la date de dépôt de la demande de financement : 21 ans révolus

Age Maximum : à la date de la dernière échéance du financement : 70 ans révolus

Nationalité : Algérienne

Résidence : Résident

Capacité Juridique : Capable

Revenu Minimum Acheteur : 30 000 DZD Co-acheteur : 25 000 DZD

- **Emploi :**

- Salarié
 - En CDI confirmé,
 - En CDD dont le contrat a été renouvelé au moins deux fois auprès du même employeur. Ou contrat supérieur ou égal à la durée du financement.
- Non salarié : Exerce depuis au moins un (1) an avec activité bénéficiaire.
 - Retraité : Pension de retraite/Toute autre pension régulière dont la durée est supérieure à la durée du financement.

Annexes

Adresse : Réside/travaille dans la zone de chalandise de 50 Km du guichet Islamique (sauf dérogation des Directeurs Régionaux).

Domiciliation : AGB CCP

- **Les règles d'éligibilité s'appliquent également au Co-acheteur**

Caractéristiques du fin TASHILAT :

- Code SGB Mourabaha : 748
- Montant minimum / maximum Minimum : 100 000 DZD Maximum : 2 000 000 DZD
- Quotité de financement maximum : 100% de la valeur du bien
- Durée minimale / maximale du financement : 12 à 60 Mois
- Différé de remboursement : Non autorisé
- Nombre de déblocage : 1 Taux de Marge Selon conditions de banque en vigueur
- Taux Effectif Global (TEG) : Prend en compte le taux de Marge appliqué (e) ainsi que les frais et accessoires (frais de dossier, assurances ...).
- Type de taux d'marge applicable : Fixe
- Taux de la TVA 19%
- Périodicité des remboursements Mensuel avec échéance constante
- Remboursement anticipé partiel Possible
- Remboursement anticipé total Possible
- Modification dans le montant de la mensualité : En cas de remboursement partiel
- Choix du jour de remboursement : Le 05, le 15 ou le 30 du mois, au choix du client
Le 15 uniquement si client CCP
- Frais d'étude : Un montant par palier de financement conformément aux conditions de banque en vigueur
- Méthode de calcul de la marge restant à payer (remboursement anticipé partiel ou Total) : La banque peut renoncer à percevoir une partie du montant de ses marges non échues.
- Pénalité de retard : Selon conditions de banque en vigueur.
(Le montant découlant des pénalités de retard est reversé dans le compte produits à liquider) ce montant est dépensé dans des actes de bienfaisance sous la supervision du comité de contrôle charia

- **Revenus, charges et endettement :**

- Les revenus principaux : L'acheteur et le Co-acheteur doivent justifier d'un revenu stable et régulier.

En fonction du statut professionnel du demandeur de crédit, les revenus à prendre en considération sont :

- Salarié : Salaire mensuel figurant sur le relevé des émoluments (confirmé par le relevé de compte des 6 derniers mois),
- Retraité : Pension de retraite/Toute autre pension régulière dont la durée est supérieure à la durée du crédit.
- Non salarié (professionnel vie domestique)

- Sont à exclure :

- Les revenus qui ne peuvent pas être justifiés par un document officiel,
- Les indemnités ou allocations de chômage,

Annexes

- Les allocations familiales,
- Les rappels sur salaire et les primes d'intéressement ou bonus,
- Les revenus sur placements financiers,
- Les Aides au logement,
- Les frais de mission - toutes les indemnités non pérennes (heures supplémentaires et primes) à l'exception des indemnités des commerciaux qui ont une partie variable dans leurs salaires,

Important : Le revenu total de l'acheteur est égal à la somme des revenus déclarés et justifiés y compris ceux du Co-emprunteur s'il existe.

Revenus Globaux = revenus de l'acheteur + revenus du Co-acheteur

- Les charges : Les charges à prendre en considération sont :
 - Pensions à verser,
 - Mensualités des prêts en cours (octroyé par AGB ou tout autre établissement financier)
 - Avance sur salaire,
 - Autres charges : Ex : AADL, OPGI, FNPOS ... Point d'attention : Les charges communes entre l'acheteur

Les charges communes entre l'acheteur et le co-acheteur devront être prises en compte une seule fois.

- Le revenu disponible net minimum (Reste à Vivre) : Le revenu disponible net minimum est le reste pour vivre pour un mois du tiers après déduction de l'endettement global

Après prêts et l'ensemble des charges de l'emprunteur.

Le reste à vivre est ce dont le tiers dispose pour vivre un mois, après paiement des charges :

Reste à vivre = revenu globaux — charges globales

Nombre de personnes à charge Revenu disponible net minimum

0	25.000
1	28.000
2	31.000
3	34.000
4	37.000
5	Et + 40.000

- La Capacité de Remboursement (endettement) :

Elle constitue la base de définition du montant du crédit à accorder au client,

Capacité de remboursement = (Revenus Globaux X 30%) - Charges globales.

Le taux d'endettement global maximum doit être inférieur ou égal à 30% des revenus nets réguliers. Il est calculé comme suit :

Annexes

Taux d'Endettement= (charges globales + mensualité crédit sollicité /revenus globaux) * 100

Important : Dans le cas d'un crédit avec Co-emprunteur la mensualité du crédit accordé ne doit pas dépasser 50% du salaire de l'emprunteur principal.

- **Garanties et assurances :**

Signature de l'ordre d'achat et de la promesse unilatérale d'achat : (Préalablement à l'achat du bien)

Dépôt de garantie : Hamich Al Jiddiya : Un montant, qui représente un gage de sérieux du client est destiné à couvrir tout préjudice réel subi par la banque suite au non-respect par le donneur d'ordre de sa promesse unilatérale d'achat.

La domiciliation du salaire : exigée pour l'ensemble des clients hors CCP, Ne sont pas concernés par cette exigence les fonctionnaires de la fonction publique dont les salaires sont versés auprès des CCP, justifié par un relevé de compte sur les 06 derniers mois.

Autorisation de prélèvement CCP : un document exigé par le partenaire Algérie Poste à travers lequel le client autorise Algérie Poste à prélever la mensualité due sur son compte CCP et de la transférer vers AGB.

Assurance Décès IAD (ADE CONSO) : L'acheteur et le Co-acheteur, s'engagent séparément à adhérer à une assurance Décès/ IAD au bénéfice de Gulf Bank Algérie.

Prime de Garantie Solidaire : Prime prélevée automatiquement, suivant le taux défini par AGB, avant la mise en place du financement, elle servira à couvrir le risque de non-paiement des mensualités.

Le bon d'enlèvement : Le bon d'enlèvement, n'est remis au client que lorsque :

- Le contrat Mourabaha est signé,
- La chaine de billets à ordre signés
- Le tableau des échéances signé
- Les assurances (Takaful si disponible) souscrites.

- **Modalités de remboursement :**

Remboursement anticipé : L'acheteur peut procéder à deux types de remboursements par anticipation : Total ou partiel.

Le remboursement anticipé est possible à partir du sixième (6ème) mois de la date de mise en place du financement. Le client devra avoir payer au moins (06) six échéances.

- Dans le cas d'un remboursement anticipé, la banque peut renoncer à percevoir une partie du montant des marges correspondantes aux échéances payées par anticipation.
- Dans le cas d'un remboursement par anticipation total, après l'exécution de l'opération, le guichet islamique doit remettre au client une attestation de solde du financement.

Remboursement des échéances : L'acheteur doit rembourser le financement conformément à l'échéancier de remboursement.

Annexes

Le remboursement des échéances peut se faire de deux manières :

- Clients domiciliés : La première échéance du financement est fixée à la date du premier anniversaire suivant le jour de mise en place du financement (Le 05, le 15 ou le 30 du mois, selon le choix du client) Le remboursement s'effectue automatiquement à l'échéance par le débit du compte du client.
- Clients Prélèvement CCP : Remboursement par le canal de prélèvement automatique de Algérie Poste. : Le client doit obligatoirement verser sur son compte la première échéance et avant la première date d'anniversaire suivant le déblocage.

Traitement des retards de paiement et des impayés :

- Recouvrement commercial : la première phase de négociation visant à recouvrer les engagements de la banque, à l'amiable, dès le premier jour de l'impayé. Le conseiller clientèle est le premier maillon de la chaîne de recouvrement, il doit entrer rapidement en contact avec le client(téléphone) à l'effet de comprendre les raisons de l'impayé et l'inviter à procéder à sa régularisation dans les plus brefs délais.

Les procédures de recouvrement commercial :

1er jour : contacte le client

Du 15ème au 21ème jours : Envoi de la première mise en demeure avec lettre recommandée et accusé de réception : Le débiteur dispose de 15 jours pour honorer l'échéance impayée.

A partir du 35ème jours / 2ème impayé : Envoi d'une deuxième mise en demeure par voie d'huissier de justice : Le débiteur dispose de 15 jours pour la régularisation de sa situation.

Au 60ème jour de retard : l'Agence doit lancer une saisie-arrêt bancaire et CCP, par courrier recommandé avec accusé réception contre le débiteur ainsi que ses cautions (le cas échéant) requérant le remboursement de la totalité de la créance à l'ensemble des banques et au Centre national des Chèques Postaux.

Déclaration de sinistre :

- Mise en jeu de l'assurance insolvabilité avec la compagnie d'assurance :

Le recouvrement des impayés pour les dossiers couverts contre le défaut de paiement avec une assurance insolvabilité.

Si les démarches entreprises par l'agence suivies d'actions similaires menées par le département recouvrement restent infructueuses, au terme d'un délai de 06 mois, au constat la première échéance impayée, le département recouvrement doit procéder à la déclaration du sinistre d'insolvabilité à la compagnie d'assurance, par e-mail, en application des dispositions de la convention liant la banque et la compagnie d'assurance.

Le département transmet par mail à la compagnie d'assurance le dossier sinistre comportant les documents suivants :

- Lettre de déclaration de sinistre de l'emprunteur,
- Copie de la convention de financement signée, entre le client et la banque.
- Copies des deux 02 mises en demeure,
- Copie du dossier d'identification du client : extrait de naissance, copie de la pièce d'identité, certificat de résidence, attestation de travail, documents justifiants l'activité du client

Annexes

- Copie de l'échéancier de remboursement,

La Direction des Sinistres de la compagnie d'assurance devra en accuser la réception par mail.

- Mise en jeu de LA Prime de Garantie Solidaire :

Le recouvrement des impayés pour les dossiers couverts contre le défaut de paiement avec une garantie solidaire, Si les démarches entreprises par l'agence restent infructueuses, le département recouvrement est tenu de prendre le relais, et entreprendre les actions de recouvrement nécessaires, pour convaincre le client de régulariser sa situation et si au bout 90 jours aucun résultat n'est obtenu l'incident de paiement est remonté au CPR. La banque ne doit en aucun cas cesser les actions en recouvrement.

Règlement du sinistre :

- Cas couverts par une assurance insolvabilité : L'assureur est tenu de régler en totalité (100%) le capital restant dû dans un délai n'excédant pas trente (30) jours après réception par l'assureur du dossier exigé conventionnel arrêté par les 2 parties.
- Cas couverts par la prime de garantie Solidaire : L'utilisation du compte Prime garantie solidaire obéira aux instructions reçues du CPR, seule autorité habilitée à ordonner la couverture de la créance douteuse par le Débit de ce compte, que seul le département contrôle comptable est habilité à mouvementer.

Déclaration et règlement du sinistre décès / invalidité absolue et définitive des emprunteurs :

Dès que le conseiller de clientèle, au niveau agence, aura connaissance du décès ou de l'invalidité de l'acheteur ou du Co-acheteur il doit réclamer les documents, et procédera à la déclaration du sinistre aux départements animation commerciale, au Département recouvrement, au département crédits aux particuliers et professionnels, au Département Administration du crédit et à la direction régionale de rattachement.

- En cas de décès :

- Bulletin d'adhésion,
- Copie de la pièce d'identité,
- Certificat de décès (médecin),
- PV d'enquête, en cas d'accident de circulation ou de mort suspecte.
- Formulaire de déclaration de sinistre

- En cas d'invalidité absolue et définitive :

- Formulaire de déclaration de sinistre
- Bulletin d'adhésion,
- Copie de la pièce d'identité,
- Certificat médical (médecin),
- Déclaration d'expertise de la commission de la caisse d'assurances sociales (CNAS).

Annexes

Après avoir reçu les documents nécessaires au niveau du guichet islamique, le Conseiller clientèle du guichet F. Islamique doit transmettre un dossier complet comprenant toutes les pièces au département chargé de la bancassurance qui les transmettront, après une vérification de conformité, à l'assureur.

Après réception et examen de la déclaration et du dossier complet, l'assureur doit envoyer à la banque dans le délai requis (72 heures) :

- Soit un avis de prise en charge et ordonne le virement du montant de l'indemnité au compte du bénéficiaire,
- Soit un avis de rejet avec mention du motif du refus d'indemnisation.

Annexe N°2 : Guide d'entretien

Date : 09/05/2024
 Heur : 10 :00
 Présentation des chercheurs : Nous somme Cerine iratni et Chiheb assiakhi des étudiants à l'Ecole Supérieure de Commerce, en spécialité de Contrôle de Gestion. On réalise actuellement notre mémoire de fin de cycle Master.
 Intitulé du mémoire : Gestion des coûts par une analyse de la chaîne de valeur dans le secteur bancaire
 Le but de l'entretien : Le but de cet entretien est de mener une analyse approfondie du crédit à la consommation proposé par AGB, en examinant ses caractéristiques, sa stratégie, ses coûts et son efficacité opérationnelle, et de comprendre les alternatives disponibles sur le marché, les raisons pour lesquelles les clients choisissent AGB, ainsi que les ressources nécessaires pour fournir ce service.

• **Analyse de la Chaîne de Valeur :**

Pour les crédits à la consommation (TASSHILAT/ SAYARATI) :

- Existe-il des crédits à la consommation de substitution aux crédits proposer par AGB ? (TASSHILAT / SAYARATI) ? si oui qui sont-ils en général, donnez-nous un exemple (benchmarking) ?
- Pour quoi le crédit à la consommation d'AGB ? (Les caractéristiques qui font que le client choisi AGB)
- Quel est la stratégie adopter par AGB pour ce type de crédit ? es une domination par les coûts ? ou bien une stratégie de différenciation ? pourquoi (à développer en détail)
- C'est quoi les taux d'intérêts proposer par AGB pour le crédit à la consommation ?
- Ces taux d'intérêts sont-ils supérieurs ou inferieures aux taux disponible sur le marché ? Es-que le choix est liée a la stratégie pour ce produit ? ou bien d'autres raisons (a citer) ?
- Quel sont les types de ressources (matériel, personnel, technologiques ou autres) liée au crédit consommation ? Citez-les-nous (concernant le personnel : de chaque structure et en nombre liée au produit consommations)
- Quel est le coût de ses ressources en chiffre (pour le personnel en temps aussi/ et en pourcentage pour savoir combien ça prend pour octroyer un crédit)

Annexes

- Quels sont Les délais de traitements d'un dossier (**Délai d'exécution**) et quel est l'estimation temps pour octroyer un a crédit a la consommation (**Temps de valorisation**). (En détail).

- **Analyse et d'optimisation valeur-coût :**

Pour permettre de déceler des avantages d'optimisation de coûts :

- Trouvez-vous qu'il Ya des systèmes inefficaces ou inefficacités opérationnelles (en général ou bien liée au crédit à la consommation) au sein d'AGB, au quel AGB supporte des coûts supplémentaires qu'on pourrait minimaliser ou bien éliminer carrément ? (Qui sont-ils en détails)

Aussi du gaspillage (exemple niveau consommable ou autre) et des dépenses non-essentiels

- Pourriez-vous nous donner une estimation chiffre en pourcentage du budget ?
- Es-que vous trouvez que la banque a des dépenses excessives ? Que sont-ils et quel est leur valeur ?
- Quel sont les indicateurs de performance de coûts, de qualité et de délais utilisé par la banque ?

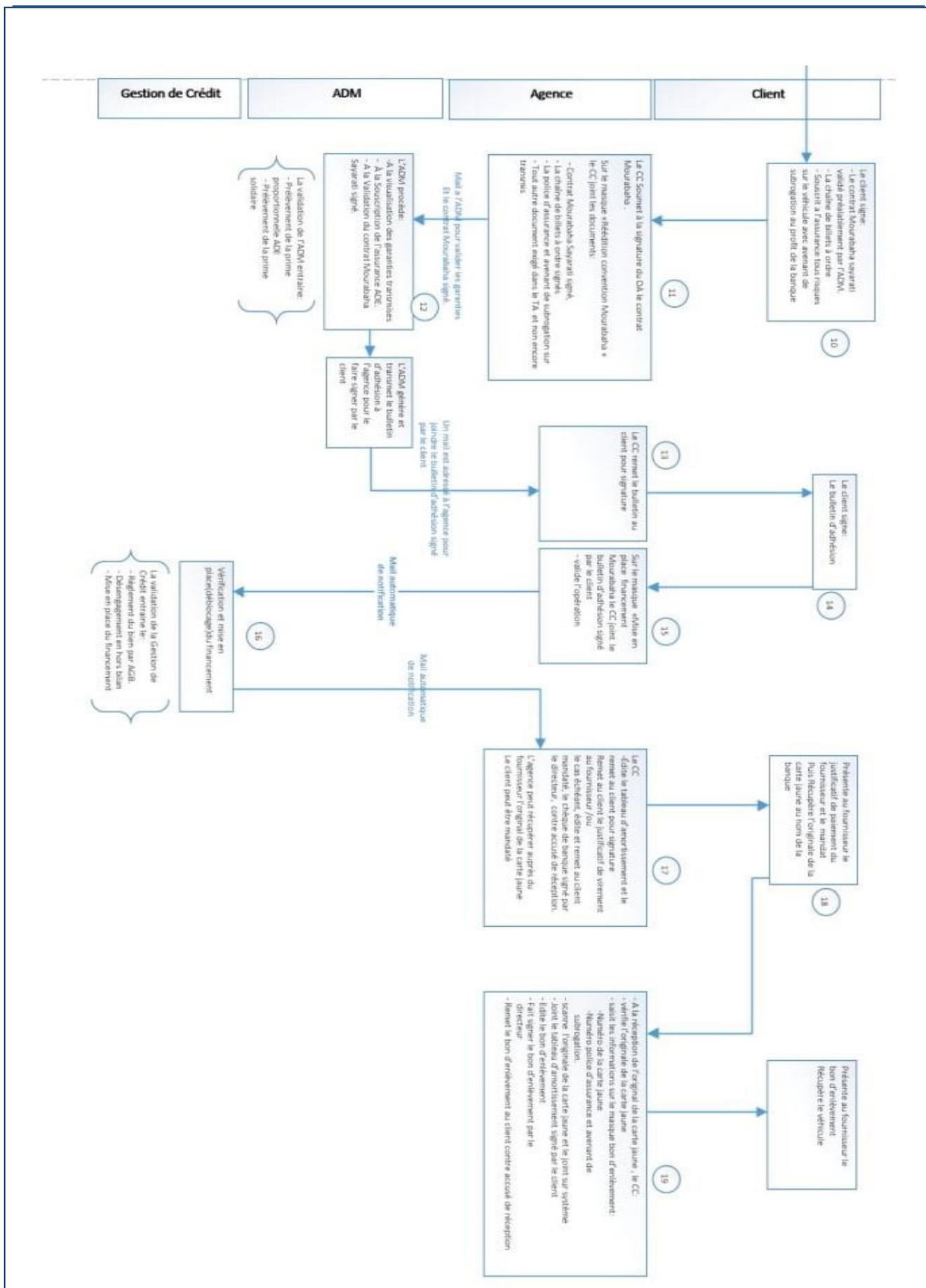
- **Autres :**

Pour la bonne collecte d'information :

Es-que AGB dispose d'une comptabilité de gestion et une comptabilité analytique ?

Source : Préparé par nous-même.

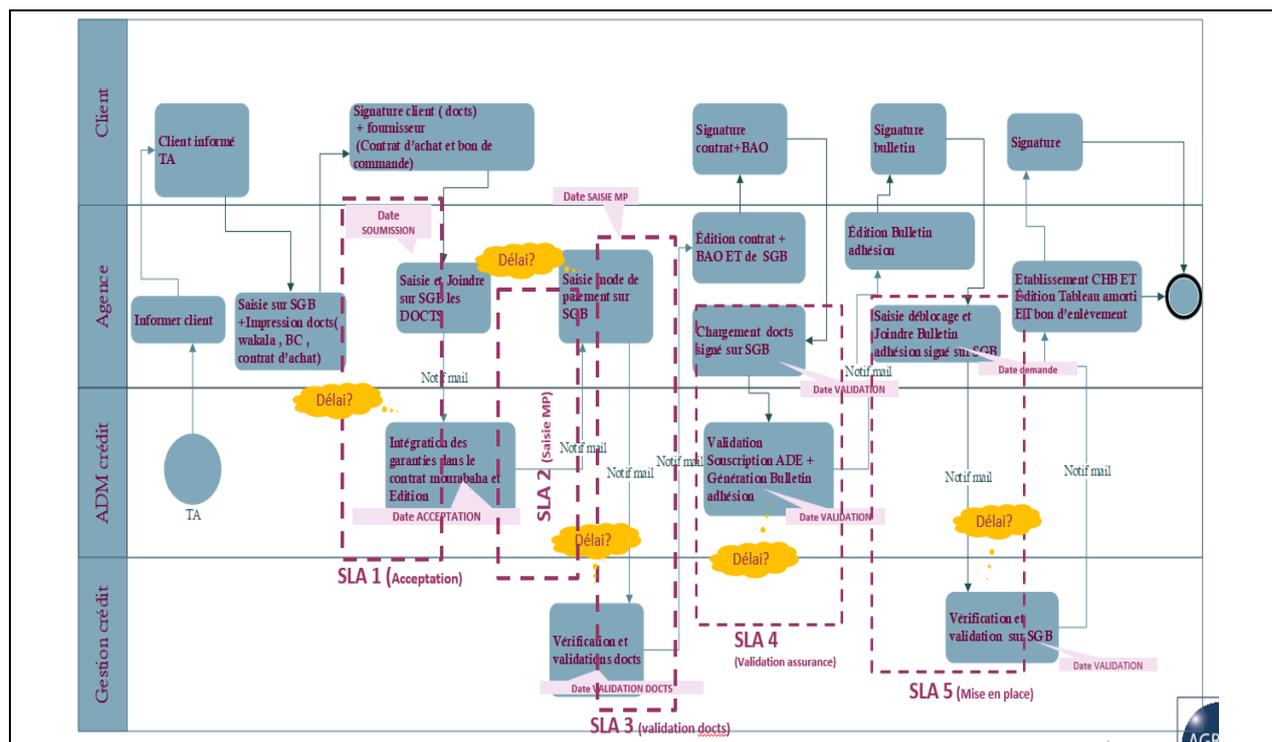
Annexes



Source : Données fournis par AGB

Annexes

Annexes N°4 : Processus des systèmes automatisés liée au crédit à la consommation



Source : Données AGB

Annexe N°5 : Délais d'exécution des activités liée au crédit à la consommation

Indicateur	Intervenants	Mode de calcul	SLA ET Objectif
Délais acceptation TA	AGENCE -ADM	Date acceptation TA (ADM) - Date saisie TA (AGENCE)	J+2 à 90%
Délais chargement des assurances (recueil des garantis)	ADM-AGENCE-CLIENT	Date chargement des assurances (ADM)- Date acceptation TA (ADM)	J+6 à 90%
Délais entrée en portefeuille	CLIENT-AGENCE	Date saisie entrée en portefeuille (AGENCE) - Date chargement des assurances (ADM)	J+1 à 95%
Délais mise en place TA(déblocage crédit)	AGENCE-GESTION CREDIT	Date mise en place TA (gestion crédit) - Date saisie entrée en portefeuille (AGENCE)	J+1 à 95%
Délai perçu par le client de la date saisie agence au déblocage	ADM-AGENCE-CLIENT- Gestion crédit	Date mise en place TA (gestion crédit) -Date saisie TA (AGENCE)	J+10 à 90%

Source : AGB banque

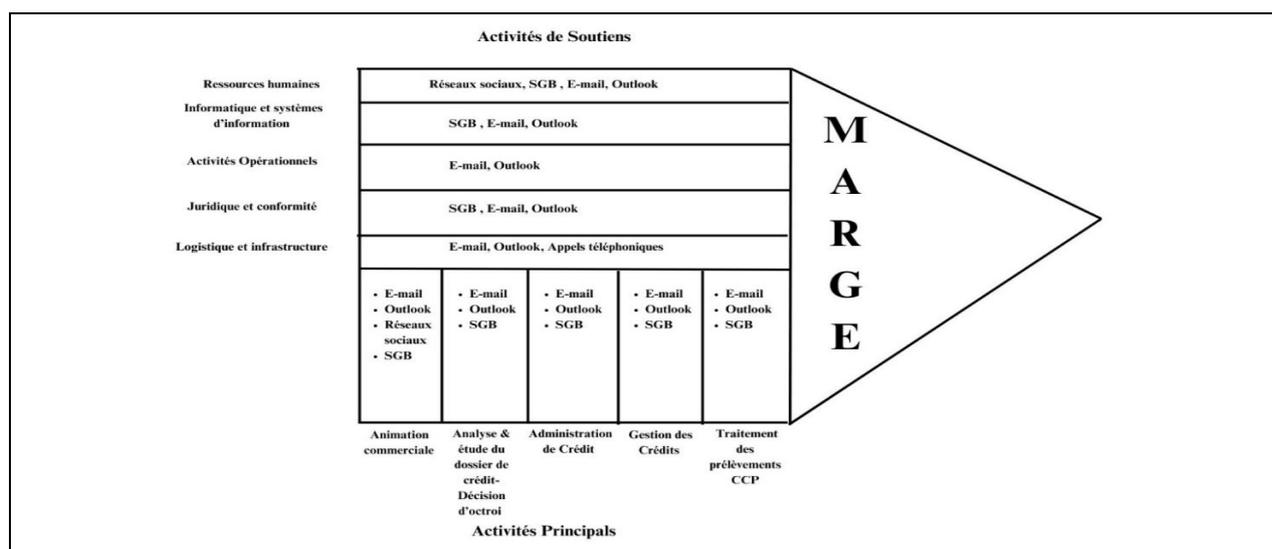
Annexes

Annexe N°6 : Tableau du classement des dix premières dépenses globales de la banque D'AGB

Lignes budgétaires	Classement selon le montant
Frais de personnel	1
Amortissements	2
Contrats prestataires	3
Abonnements	4
Loyers	5
Consommables	6
Assurance	7
Marketing	8
Taxes	9
Honoraires	10

Source : données fournis par la banque d'AGB

Annexe N°7 : Chaîne de valeur liée au crédit à la consommation



Source : Par nos propres soins

Table des matières

Table des matières

<i>Remerciements</i>	I
<i>Dédicaces</i>	II
<i>Dédicaces</i>	III
Liste des Abréviations.....	V
Liste des tableaux.....	VI
Liste des Figures.....	VII
Liste des Graphes.....	VIII
Liste des Annexes	IX
Introduction générale	A
Chapitre 01 Concepts clés de l'avantage concurrentiel, la chaîne de valeur et la gestion des coûts.....	1
Section 01 : Généralités sur le diagnostic stratégique.....	3
1. Définitions du diagnostic stratégique	3
2. Objectifs du diagnostic stratégique.....	4
3. Types de diagnostic stratégique	4
3.1 Le diagnostic stratégique interne : présentation et outils utilisés	4
3.1.1 Théorie des ressources.....	5
3.1.2 Théorie des compétences	5
3.2 L'analyse fonctionnelle	6
3.3 L'analyse des facteurs clés de succès	6
3.3.1 La chaîne de valeur	7
Section 02 : Cadre théorique de la chaîne de valeur	8
1. Historique définition et objectifs de la chaîne de valeur	8
1.1 Historique.....	8
1.2 Evolution et définition de la chaîne de valeur.....	10
1.2.1 Evolution de la chaîne de valeur	10
1.2.2 Définition de la chaîne de valeur	11
1.3 L'objectif de la chaîne de valeur	12
2. Types de chaîne de valeur.....	13
2.1 La chaîne de valeur interne	13
2.1.1 Les activités principales.....	13
2.1.2 Les activités de soutien.....	14
2.1.3 Les critères d'identification des activités créatrice de valeurs	15
2.1.4 Les liaisons intérieures de la chaîne de valeur	16
2.1.4.1 Liaisons par optimisation des activités de la chaîne de valeur	17
2.1.4.2 Liaisons par coordination entre les activités de la chaîne de valeur.....	17
Section 03 : Généralités sur la comptabilité de gestion.....	18
1. La comptabilité de gestion	18

Tables des matières

1.1	Définition de la comptabilité de gestion	18
1.2	Spécificités de la comptabilité de gestion	18
1.3	Objectifs de la comptabilité de gestion.....	19
1.4	La comptabilité de gestion comme un outil de la prise de décision	19
2.	Notions de charge et coût.....	20
2.1	Charges.....	20
2.1.1	Définition des charges.....	20
2.1.2	Les différentes charges	20
2.1.3	Analyse de la charge	21
2.1.3.1	Charges directes et indirectes	21
2.1.3.2	Charge fixes et variables.....	21
2.2	Notion des coûts.....	22
2.2.1	Définition du coût :.....	22
2.2.2	Méthodes de calcul des coûts.....	22
2.3	La méthode des coûts complets	22
2.3.1	La méthode des centres d'analyse ou des sections homogène.....	23
2.3.2	La méthode de coût standard (préétabli).....	23
2.3.3	La méthode de coût cible (Target-Costing).....	24
2.4	La méthode des coûts partiels.....	24
2.4.1	La méthode de coût variable (direct Costing).....	25
2.4.2	La méthode des coûts marginaux.....	25
2.4.3	La méthode des coûts spécifiques.....	25
2.4.4	La méthode de coût direct	26
3	Le management des coûts :ABC/ABM.....	26
3.2	La méthode ABC	26
3.2.1	Définition de la méthode ABC.....	27
3.2.2	Principe de la méthode ABC.....	28
3.3	La méthode ABM	29
3.3.1	De l'ABC à l'ABM.....	29
3.3.2	Définition de l'ABM	29
3.3.3	Typologies des activités selon la méthode ABM.....	30
3.3.4	La mise en place de la méthode ABC/ABM (Activity-Based Costing/Activity-Based Management) :	30
4	ABC/ABM et l'analyse de la chaîne de valeur	32
	Conclusion du premier chapitre.....	34
	Chapitre 2 : Management de la chaîne de valeur et la gestion des coûts dans le milieu bancaire	35
	Section 01 : L'analyse de la chaîne de valeur (ACV)	37
1.	La démarche analyse chaîne de valeur	37
1.1	Analyse davantage de coût	37
1.2	Analyse davantage de différenciation.....	38
2.	Chaîne de valeur et avantage concurrentiel.....	39
3.	Technologie et chaîne de valeur	41

Tables des matières

3.1 Relation entre chaîne de valeur et technologie.....	41
3.2 Le choix des technologies Repose sur trois facteurs.....	42
4. Chaîne de valeur, un outil d'analyse et d'optimisation valeur-coût.....	42
4.1 Le but de l'analyse des coûts en vision de la chaîne de valeur	44
4.1.1 Les bons coûts.....	44
4.1.2 Les mauvais coûts.....	45
5. Étapes d'élaboration une carte de chaine de valeur	45
6. Optimisation de la Chaîne de Valeur : Réingénierie pour l'Élimination des Activités Non Valorisantes de la carte.....	46
7. L'importance de l'analyse de la chaîne de valeur.....	46
Section 02 : Gestion des coûts dans le milieu bancaire.....	48
1. Les centres de coûts et les centres de profits.....	48
1.1 Les centres de coûts	48
1.2 Les centres de profit	48
2. La comptabilité de gestion bancaire.....	49
2.1 Spécificités de la comptabilité analytique bancaire	49
3. Les charges bancaires.....	50
3.1 Les charges liées aux opérations	51
3.2 Les charges non liées spécifiquement à une opération (ou charges d'exploitation)	51
3.2.1 Des charges du personnel	51
3.2.2 Des frais généraux	51
3.2.3 Des autres charges.....	52
4. Le calcul des charges.....	52
Pour pouvoir calculer les charges il faut impérativement connaitre :.....	52
4.1 L'architecture générale du calcul des charges	52
4.2 Les méthodes de calculs.....	54
5. Politiques de réduction de coûts dans la banque.....	55
5.1 L'application de la méthode ABC.....	56
5.2 Le benchmarking bancaire	57
5.3 La réduction des coûts par l'approche analyse de la chaîne de valeur :.....	57
Section 03 : La chaîne de valeur dans le secteur bancaire.....	58
1. La structure de la chaîne de valeur dans les services financiers	58
1.1 Les activités clés de la chaîne de valeur	58
1.2 L'émergence de modèles économiques fondés sur la maîtrise de certaines activités de la chaîne	61
1.2.1 Le modèle orienté distributeur	62
1.2.2 Le modèle orienté production/prestation de service	62
2. Restructuration et externalisation au sein de la chaîne de valeur bancaire	64
2.1 L'identification des activités à externaliser	64
2.1.1 L'externalisation des fonctions associées aux systèmes d'information (SI) :	64
2.1.2 L'externalisation des fonctions administratives	65
2.1.3 L'externalisation des fonctions d'analyse.....	66

Tables des matières

2.2	Mise en œuvre et conditions de succès des stratégies d'externalisation	66
	Conclusion du deuxième chapitre	69
	Chapitre 03 : Analyse de la chaîne de valeur et gestion du coût de revient au sein de la banque « AGB »	70
	Section 01 : Présentation de la banque Alegria Gulf Bank.....	72
1.	Historique de la banque AGB	72
2.	Kuwait ProjectCompany (KIPCO).....	72
3.	L'éthique d'AGB	72
4.	Les Services et produits d'AGB.....	73
5.	Financements	74
5.1	Crédit Immobilier BAYTI.....	74
5.2	Crédit SAYARATI	75
5.3	Crédit TESHILAT	75
6.	Epargne	75
6.1	Livret d'épargne classique	75
6.2	Livret d'épargne participative.....	75
7.	Placements	75
7.1	Bons de caisse	75
7.2	Dépôts à terme	75
8.	Avantages Concurrentiels de AGB.....	75
9.	Orientations Stratégiques d'AGB	76
9.1	Total Quality Management (TQM)	76
9.2	Elargissement du réseau d'agence.....	76
9.3	Elargissement de l'offre Produits et Services	76
9.4	Une gestion de ressources humaines axées sur la performance	76
9.5	Croissance et conquête de parts de marché	76
10.	Organigramme d'AGB :.....	76
	Section 02 : conception de la chaîne de valeur et calcul des coûts liés au crédit consommation	78
1.	Méthodologie de recherche	78
2.	Crédit à la consommation.....	78
2.1	Crédit à la consommation et Avantages concurrentiels	80
3.	Le processus du crédit à la consommation TASHILET	81
3.1	Les départements liés au crédit à la consommation.....	81
3.1.1	L'Agence.....	81
3.1.2	Département animation commerciale.....	81
3.1.3	Le département de crédit Retail	82
3.1.4	Le département administration de crédit	82
3.1.5	Le département gestion des crédits.....	82
3.1.6	Le Département Back Office (Traitement des prélèvements CCP)	83
4.	Identification des Activités liée au Crédit Consommation	83
4.1	Les activités principales.....	83
4.1.1	Commercialisation et prospection	83

Tables des matières

4.1.2	Etude du dossier de crédit (analyse des risques et Décision d'octroi)	83
4.1.3	Formalisation et contractualisation	84
4.1.4	Mise en place et suivi du crédit	84
4.1.5	Encaissement et gestion des impayés	84
4.1.6	Clôture du crédit	84
4.2	Les activités de soutien	84
4.2.1	Ressources humaines	85
4.2.2	Informatique et systèmes d'information	85
4.2.3	Activités Opérationnelles	85
4.2.4	Juridique et conformité.....	85
4.2.5	Logistique et infrastructure.....	85
5.	Calcul des coûts Collectés auprès de AGB liée au crédit a la consommation	87
5.1	La Masse Salariale.....	87
5.2	Consommable.....	87
5.3	Cout des ressources financières consacrés au Crédit à la Consommation	88
5.4	Coût de Maintenance des systèmes d'informations	88
5.5	Coûts de commercialisation et prospection.....	88
5.6	Coûts du risque et décision d'octroi	89
5.7	Coûts Juridique et Conformité	89
5.8	Coûts de la formation du personnel lié au crédit consommation.....	89
5.9	Le Coût de la logistique et l'infrastructure	89
5.10	Coûts opérationnels	90
6.	Délai D'exécution du crédit consommation	90
Section 3 : Répartition des couts liées au crédit de consommation à partir de l'analyse de la chaine de valeur		91
1.	Répartition des charges et interprétation des résultats	91
1.1	Le coût des activités principales.....	91
1.2	Le coût des activités de soutien.....	93
1.3	Le coût de revient	95
1.3.1	Le Coûts de Revient par rapport au Activités de la chaine de valeur de porter	96
2.	Formulation des recommandations.....	97
3.	Proposition d'une solution globale	98
3.1	Fonctionnement	99
Conclusion du troisième chapitre.....		100
Conclusion Générale		102
Bibliographie.....		XI
Annexes		XIV
Table des matieres.....		XV

Merci.