

Pôle Universitaire Koléa –Tipaza-

Ecole Supérieure de Commerce d'Alger

(ESC d'Alger)



POLYCOPIE PEDAGOGIQUE DE

« MANAGEMENT DE LA CHAÎNE DE VALEUR »

Support

Destiné aux étudiants de la deuxième année Master

(Option : contrôle de gestion) à l'ESC d'Alger



Dr. OUSLIMANE Meriem

Maitre de conférences à l'ESC d'Alger

m_ouslimane@esc-alger.dz

ANNEE UNIVERSITAIRE 2023/2024

AVANT-PROPOS

Le présent document s'adresse aux étudiants de la deuxième année master (option : contrôle de gestion) de l'école supérieure de commerce d'Alger.

L'analyse de la chaîne de valeur est un outil de diagnostic interne développé par Porter en 1985, il s'agit d'une analyse embryonnaire des relations inter organisationnelles en intégrant à son modèle les relations d'interdépendance, en amont et en aval, générées par la création de valeur.

Cependant son importance en tant que outil permettant d'orienter les politiques fonctionnelles et orienter les choix en matière de structure organisationnelle n'est plus à démontrer.

L'objectif de ce cours est de présenter les concepts & méthodes modernes de conception et de gestion de la chaîne de valeur.

Au terme de ce cours, l'étudiant(e) devra être en mesure de :

- Analyser & évaluer une chaîne de valeur ;
- S'accoutumer à l'utilisation des outils de diagnostic de la capacité stratégique ;
- Maîtriser les mesures de création de valeur.

Afin d'atteindre les objectifs affichés ci-dessus, nous avons fait le choix de présenter le contenu de ce module en plusieurs formes, notamment : des textes, des schémas, des tableaux. En plus du cours théoriques, ce support est illustré de plusieurs exemples, exercices et étude de cas. Il est à souligner que ce support a été renforcé d'une série de lectures sélectionnées, le tous présentés dans la table des matières ci-dessous.

Dr OUSLIMANE Meriem

Maitre de conférences à l'ESC

Table des matières

Avant-propos

Table des matières

Introduction

Partie I : Cours théorique

Chapitre 01 : Introduction à la chaîne de valeur

1-Terms et concepts clés

2-La capacité stratégique et le diagnostic stratégique

2-1- Définition de la capacité stratégique

2-2-Les outils du diagnostic interne

3- La chaîne de valeur (historique, définition, objectifs...)

Chapitre 02 : Management de la chaîne de valeur (démarche, méthodes et outils)

1-Démarche d'analyse de la chaîne de valeur

2-Les données à examiner dans le cadre d'une étude de chaîne de valeur

Chapitre 03 : Le pilotage de la valeur

1-Optimisation de la chaîne de valeur

2- interprétation et utilisation de la chaîne de valeur

Chapitre 04 : les mesures de la création de valeur (EVA, MVA)

1-L'EVA (Economic value added)

2-LA MARKET VALUE-ADDED (MVA) Mesure de la valeur pour l'actionnaire

Chapitre 05 : Filière industrielle

Chapitre 06 : Les cinq forces de Porter

Partie II : Les séries d'exercices

Série 01 : exercices sur l'identification des forces et faiblesses

Série 02 : Exercices sur l'avantage concurrentiel, composition chaîne de valeur

Série 03 : Etude de cas (ZARA / BENETTON)

Série 04 : Etude de cas Nespresso

Série 05 : QCM et questions directes

Série 06 : Etude de cas IKEA

Série 07 : Etude de cas Mc Donald

Série 08 : Exercices sur MVA et EVA

Partie III : Lecture sélectionnées

1. Présentation de la fiche de lecture à respecter
2. ***Article 01 : Les activités clés des métiers bancaires : une analyse par la chaîne de valeur*** (annexe 01)
3. ***Article 02 : Rôles du brevet et articulation des connaissances : une analyse par la chaîne de valeur*** (ANNEX 02)
4. ***Article 03 : La chaîne de valeur de l'artisanat algérien comme levier de développement des avantages comparatifs*** (ANNEXE 03)
5. ***Articles 04 : Chaînes de valeur et stratégies de concurrence sur l'industrie automobile*** (ANNEXE 04)
6. ***Articles 05 : L'intégration de l'Algérie dans la dynamique de la chaîne de valeur mondiale automobile : état des lieux et perspectives*** (ANNEXE 05).

Bibliographie

Introduction

-Une entreprise détient un avantage concurrentiel lorsqu'elle est en mesure de créer plus de valeur que ses concurrents.

-Pour comprendre les sources de l'avantage concurrentiel d'une entreprise, il est nécessaire d'examiner de façon systématique toutes les fonctions de la firme et leurs interactions. L'ensemble des fonctions d'une entreprise est appelé la chaîne de valeur.

Chapitre 01-Termes et concepts clés :

a- **Chaîne** : une succession, une série solidement liée.

b- **Valeur** : Il est tellement rare d'employer le terme valeur de manière séparée, il est souvent associé à d'autres termes tel que (valeur d'utilité, valeur d'échange, valeur d'usage...etc.

Ci-dessous nous présentons quelques définitions :

➤ La notion de valeur :

Valeur = satisfaction du besoin/dépenses

La valeur d'un bien économique est ce qui détermine le rapport d'échange de ce bien avec un autre bien.

➤ La valeur d'utilité :

La valeur des marchandises trouve son origine dans l'utilité ou la satisfaction qu'elles procurent au consommateur.

(Théorie subjective : Pour l'école autrichienne et pour la théorie néoclassique)

➤ La valeur d'échange :

Elle détermine les rapports d'échange et elle trouve son origine dans le travail (on parle de valeur travail).

(Théorie objective de la valeur : les économistes classiques et la théorie marxiste)

➤ Valeur de rareté :

La rareté nous fait privilégier certains objets et cette caractéristique a une influence certaine sur le prix.

➤ Valeur d'estime :

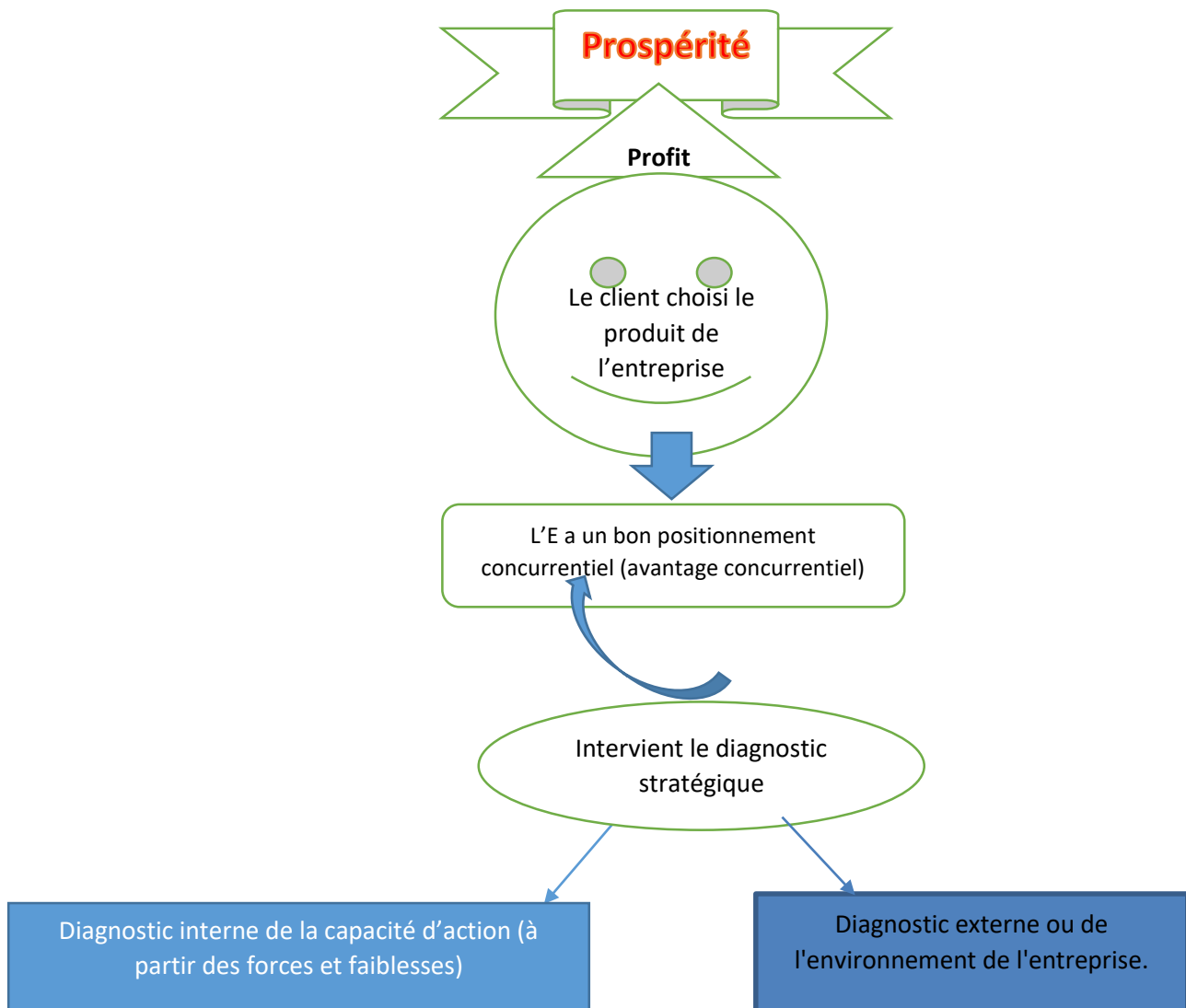
Ensemble de propriétés, d'attraits qui font désirer un produit (bijou, luxe).

c- **Avantage concurrentiel** : meilleure maîtrise que les concurrents de certaines ressources et compétences qui constituent un facteur décisif de succès dans un domaine d'activité.

- L'avantage concurrentiel est ce qui rend les produits ou services d'une entreprise plus attrayants, pour les clients, que ceux proposés par les autres concurrents.

2-La capacité stratégique et le diagnostic stratégique

La connaissance de la *position concurrentielle* de l'entreprise ou la prise de toute décision stratégique, ne repose plus seulement sur l'intuition, le savoir-faire et le bon sens du décideur, mais aussi et surtout sur les *méthodes de management stratégique*, à savoir le recours au *diagnostic stratégique* : diagnostic interne de la capacité stratégique et diagnostic externe ou de l'environnement de l'entreprise.



2-1- Définition de la capacité stratégique

Définition 01 : La capacité stratégique d'une organisation se définit comme : « l'ensemble des *ressources et compétences* dont elle a besoin pour *survivre et prospérer*¹ ».

¹ Définition proposé par: G. Johnson, R. Wittington, K. Scholes, F. Fréry.

Définition 02 : La capacité stratégique regroupe *les moyens, ressources et compétences* sur lesquels va pouvoir s'appuyer l'entreprise pour mettre en œuvre des stratégies lui permettant de *gérer les évolutions environnementales et de maîtriser les FCS*

Il est aussi nécessaire d'évoquer :

- **La capacité seuil :** est celle qui est nécessaire pour pouvoir intervenir sur un marché donné, à parité avec les concurrents établis.

En son absence l'organisation ne peut survivre sur un marché.

Les capacités seuil incluent les ressources seuil, nécessaires pour répondre aux exigences minimales des clients, et les compétences seuil, nécessaires au déploiement de certaines ressources.

- **La capacité dynamique :** C'est l'aptitude d'une organisation à renouveler et à recréer sa capacité stratégique afin de répondre aux exigences d'un environnement mouvant.

Explication : Les capacités dynamiques peuvent prendre la forme de systèmes organisationnels relativement formalisés, tels que les processus de recrutement ou de formation, etc. Elles correspondent également à des aspects peu formalisés, comme la manière spécifique de prendre des décisions, la nature des relations interpersonnelles, l'existence d'un esprit entrepreneurial, voire la place laissée aux intuitions.

- **La capacité distinctive (unique ou fondamentale) :** est celle qui procure un avantage concurrentiel, et que les concurrents ne peuvent ni imiter ni obtenir, par exemple une marque réputée.

2-2-Le diagnostic stratégique

2-2-1-Diagnostic interne² :

Il est primordial de savoir que le modèle de la chaîne de valeur (objet de ce cours) représente un des principaux outils du diagnostic stratégique (plus précisément le diagnostic interne).

2-2-1-1-Définition du diagnostic interne :

C'est quoi le diagnostic interne ? Et pourquoi les entreprises cherchent à faire le diagnostic interne ?

² Ou diagnostique de la capacité stratégique.

En effet, le diagnostic interne concerne **la perspective de l'entreprise**.

Il permet donc à l'entreprise de savoir si vraiment elle peut **bien se porter quel que soit la situation du marché**.

Définition du diagnostic interne : Le diagnostic interne est une méthode d'analyse permettant de déterminer **la capacité d'action d'une entreprise, c'est-à-dire ce qu'elle peut et sait faire, compte tenu de ses forces, de ses ressources et de ses compétences actuelles**.³

De ce fait, le diagnostic interne consiste aussi à **identifier** essentiellement **les principales forces et les faiblesses** de l'entreprise.



- **Force :**

Il s'agit des compétences, capacités que l'entreprise peut valoriser efficacement sur le marché. De façon beaucoup plus simple, c'est ce que l'entreprise fait mieux que les autres concurrents.

Les forces peuvent être définies comme suit :

Les forces correspondent à des **caractéristiques internes** sur lesquelles l'entreprise va pouvoir s'appuyer pour maîtriser les facteurs clés de succès du secteur ou du segment sur lequel elle est positionnée. Dès lors que par rapport à ces éléments internes, l'entreprise se révèle plus performante que la moyenne des concurrents du secteur, elle dispose d'un **avantage concurrentiel**.

(Exemple de forces : Cout fixe bas, un savoir-faire technique, bonne logistique...).

A l'inverse...

- **Faiblesse :**

Il s'agit des **difficultés**, autrement dit, ce que l'entreprise **fait moins bien que ses concurrents** et qui peuvent à terme mettre en danger l'entreprise et sa position concurrentielle.

Les faiblesses peuvent être définies comme suit :

³ Définition de : Brulhart. Franck ; Favoreu. Christophe

Les faiblesses font référence à des **retards**, des **manques** ou des **limites internes** par rapport aux **facteurs clés de compétitivité** et de performance du secteur. Des écarts importants, par rapport aux concurrents, se traduisent ici par des **désavantages** ou **retards concurrentiels**.

(Exemple : taux de rotation du personnel élevé, petit portefeuille client, système d'information dépassé, manque de financement pour les TPE/PME...).

2-2-Les outils du diagnostic interne :

Les notions de forces, de faiblesses et de capacité stratégique doivent être envisagées et évaluées de manière relative et non absolue.

Elles sont en effet directement en fonction des facteurs clés de succès propres à chaque secteur et de la position concurrentielle des concurrents.

De ce fait, les diagnostics interne et externe sont donc intrinsèquement liés et les analyses issues de ces deux diagnostics n'ont de sens que l'une par rapport à l'autre.

Avant de présenter les différents outils de diagnostic interne, nous commençons par un survol d'un certain nombre de modèle (théorie, outil), ils se présentent comme suit :

a- La théorie des ressources :

Cette théorie considère que l'entreprise est le lieu de l'utilisation des ressources (financières, humaines, technologiques,...).

Selon ce modèle, le positionnement concurrentiel de l'entreprise se définit selon la possession et l'utilisation de ces ressources.

b- La théorie des compétences clés :

Il s'agit de compétences distinctives ou de compétences de nature différente (RH, technologique, création de nouveaux marchés..).

(Exemple : Apple détient une capacité sans rival d'innovation, il s'agit d'une compétence clé qu'on ne peut pas calquer)

c- La théorie de la chaîne de valeur (le modèle de porter)

Dans ce cours, nous allons nous intéresser au modèle de porter.

Les outils du diagnostic de la capacité stratégique

La capacité stratégique d'une organisation peut être diagnostiquée à l'aide des outils suivants :

- ***L'étalonnage (Benchmarking)***

Consiste à comparer la capacité stratégique(ou la performance) d'une organisation, avec différentes pratiques de référence, internes ou externes a son industrie.

Il existe quatre niveaux d'étalonnage :

- ✓ L'étalonnage historique : qui consiste à comparer les performances d'une organisation au cours du temps.
- ✓ L'étalonnage interne : qui consiste à la comparaison avec des unités performantes de la même organisation.
- ✓ L'étalonnage avec les concurrents : comparaison avec les concurrents.
- ✓ L'étalonnage avec les meilleures pratiques (hors secteur).

- ***La chaine de valeur et la filière⁴***

- ***La cartographie des activités***

L'analyse par la chaine de valeur peut être complétée par une cartographie des activités, qui permet de voir les multiples liens existants entre les différentes activités qui composent une organisation. Elle permet de voir la cohérence interne (entre les activités) et externe (avec les clients).

- ***Le diagnostic fonctionnel***

Il s'agit de la méthode la plus simple d'évaluation et la première étape du diagnostic interne.

Elle consiste à évaluer la position de l'entreprise par rapport à ses concurrents dans chaque grand domaine fonctionnel (la fonction finance, la fonction production et développement...).

Une position favorable traduira une force. À l'inverse, une sous-performance sera synonyme de faiblesse.

Des critères d'évaluation devront être établis pour chaque fonction. La liste du tableau N 01 présentés ci-après est donnée à titre illustratif mais n'est pas exhaustive.

Le choix de critères et la configuration de la grille d'évaluation devront être adaptés à chaque cas étudié et varieront selon les entreprises et les secteurs analysés.

- Le diagnostic fonctionnel s'applique particulièrement bien aux entreprises de petite taille (TPE et PME) ou spécialisées. Il s'avère en revanche peu adaptée aux entreprises ayant des structures organisationnelles de type divisionnel ou matriciel.

Tableau N 01 : Les critères d'analyse du diagnostic fonctionnel

⁴ Ces outils seront présentés en détails ultérieurement au niveau de ce cours.

Fonction analysée	Exemple de critères d'analyse	Situation par rapport aux principaux concurrents
Diagnostic financier	• Rentabilité • Solvabilité • Endettement • Flexibilité • Etc.	Forces ou faiblesses
Diagnostic commercial	• Portefeuille de produits • Profondeur et diversité de la gamme de produits • Efficacité de la force de vente et des canaux de distribution • CA/actif commercial, CA/effectif commercial, nombre de nouveaux clients/nombre total de clients • Etc.	Forces ou faiblesses
Diagnostic fonction de production	• Capacité de production • Qualité des équipements • Niveau et structure des coûts • Niveau et coût de la qualité • Valeur de la production/effectif de production • Etc.	Forces ou faiblesses
Diagnostic de la fonction R&D	• Potentiel de nouveaux produits • Capacité à innover • Détention de brevets • Dépenses R&D/CA, CA relatif aux nouveaux produits/ CA total • Etc.	Forces ou faiblesses
Diagnostic de la fonction logistique	• Nombre d'entrepôts et de sites de stockage • Coûts logistiques • Valeur du stock • Nombre de retards/nombre de livraisons • Etc.	Forces ou faiblesses

■ Le diagnostic des ressources et des compétences

Cette méthodologie de diagnostic interne, qui a été réellement formalisée au début des années 1990, vise à identifier les déterminants les plus fondamentaux de l'avantage concurrentiel de l'entreprise.

Elle repose sur l'idée que la performance ne réside pas tant dans les activités et les caractéristiques des produits de l'entreprise que dans des éléments plus abstraits et moins visibles : **les ressources et les compétences.**

● Les ressources

Les ressources regroupent les actifs clés détenus par une entreprise qui ont un potentiel de création de valeur.

On distinguera les ressources matérielles des ressources immatérielles ou intangibles, ci-dessous sont présentées les différentes catégories de ressources.

Tableau 2 : Les différentes catégories de ressources

Nature des ressources
– Ressources humaines (nombre de salariés, composition et niveau de qualification, expertise, expérience, implication et sentiment d'appartenance organisationnelle...). – Ressources financières (CAF, taux d'endettement, trésorerie, capacité à lever des capitaux...). – Ressources physiques (équipements, machines, sites de production et localisation géographique, stocks de matières premières et de produits...). – Ressources organisationnelles (systèmes d'information, systèmes d'évaluation et de management de la performance, tableaux de bord, normes et procédures de coordination...). – Ressources technologiques (savoir-faire, brevets...). – Ressources réputationnelles (marques, notoriété...).

• Les compétences

Les compétences font, elles, référence à des savoirs, des aptitudes et/ou des savoir-faire qui vont permettre le déploiement et l'exploitation des ressources et donc la réalisation de leur potentiel de création de valeur.

Elles regroupent deux principaux types de compétences (opérationnelles et techniques).

Tableau n 03 : Les différentes catégories de compétences

Nature des compétences
– Compétences en conception et communication de la stratégie de l'entreprise : capacité à élaborer une stratégie claire et à la faire partager par l'ensemble des membres de l'entreprise. – Compétences en commercialisation, vente et service : capacité à identifier précisément les besoins des différents segments de clients et à proposer une offre adaptée, capacité à percevoir, voire à anticiper, les changements des attentes du marché. – Compétences en gestion financière : capacité à gérer la trésorerie de manière optimale, capacité à gérer les besoins de financement. – Compétences en gestion du personnel : capacité à développer les compétences sur le long terme (recrutement, formation) et le capital humain. – Compétences en organisation de l'entreprise : capacité à planifier et coordonner les activités internes. – Compétences à diriger : capacité de leadership et d'entraînement organisationnel. – Compétences en maîtrise de l'information : capacité à collecter, sélectionner et analyser l'information pertinente de manière à soutenir la prise de décision stratégique et opérationnelle. – Compétences à gérer les relations utiles à l'entreprise : capacité à créer, entretenir et développer des réseaux formels et informels inter-organisationnels.

3-La chaîne de valeur :

3-1-Historique, objectifs et définition de la chaîne de valeur

3-1-1- Historique de la chaîne de valeur

L'analyse de la chaîne de valeur est un outil de diagnostic interne développé par Michael Porter en 1985.

Qui est Michael Porter ?

Michael Porter est un professeur de stratégie d'entreprise de l'Université d'Harvard. Il est connu pour ses études sur la façon dont une entreprise peut obtenir un avantage concurrentiel. Ses thèmes de prédilection sont :

- la stratégie d'entreprise
- l'économie du développement,
- l'analyse de la chaîne de valeur,
- les systèmes de santé
- les avantages concurrentiels,
- la notion de cluster que l'on privilégie ici pour son optique territoriale, les apports en stratégies ne sont que brièvement abordés.



Il est à souligner que Michael PORTER propose en 1980 une réflexion stratégique fondamentale sur l'analyse concurrentielle. Il y développe notamment son fameux modèle des 5 forces concurrentielles.

Ce n'est qu'en 1985 que Porter développe une **analyse embryonnaire** des relations inter organisationnelles en intégrant à son modèle les relations d'interdépendance, en amont et en aval, générées par la création de valeur.

Il développe les notions de "**chaîne de valeur**" et de "**système de valeur**".

Les coalitions interentreprises sont alors un moyen d'agir sur le pouvoir de négociation des clients et des fournisseurs.

Pour comprendre la notion de chaîne de valeur, il faut revenir à :

La théorie économique

Selon les économistes, l'entreprise peut être perçue comme une boîte noire, c'est-à-dire qu'à l'intérieur de cette boîte noire, il existe des transformations et des transactions internes mais ce qui compte est que l'entreprise fait rentrer des inputs avec une valeur donnée et que les outputs sont d'une valeur plus importante que celle des inputs.

Cela dit que : **LA FONCTION LA PLUS IMPORTANTE DE L'ENTREPRISE EST DONC DE CREER DE LA VALEUR.**



Le but de ce modèle est donc d'ouvrir cette boîte noire, s'intéresser au cheminement que parcourt la valeur créée à la fin de cette chaîne.

Il est donc question de comprendre :

Comment l'entreprise parvient-elle à créer de la valeur ?

Pour ce faire, Porter distingue un certain nombre d'**opérations** par lesquelles va passer un produit depuis son entrée (en tant que MP) jusqu'au produit fini (destiné aux clients).

3-1-Définition de la chaîne de valeur :

■ **Définition 01 :**

La chaîne de valeur permet de repérer de manière systématique les activités qui permettent à une entreprise de créer de la valeur pour le client.

■ **Définition 02 :**

Le concept de chaîne de valeur

S'appuie sur l'idée que toute offre valorisable sur un marché est le résultat d'une série d'activités, liées les unes aux autres, qui contribuent de manière différenciée et progressive à la création de valeur finale pour le client.

Les activités, et la manière dont celles-ci sont configurées et organisées, varient d'une organisation à l'autre, donnant lieu à des systèmes de création de valeur spécifiques à chaque entreprise.

- Cette méthode permet donc une **décomposition** en étapes ou phases clés afin de comprendre comment chacune est (ou peut-être) une **source de coûts et/ou de différenciation**. Cette analyse vise à repérer au sein du processus de production et de commercialisation les zones de coûts et de différenciation de manière à **réduire les premières et à maximiser les secondes**.

3-1-2-Objectifs de la chaîne de valeur

A partir des définitions affichées ci-dessus, nous pouvons déduire que les objectifs de l'analyse de la chaîne de valeur se présentent comme suit :

La chaîne de valeur a pour *principal objet* d'identifier, au sein des activités de l'entreprise, les sources internes, actuelles ou potentielles, de création de valeur et d'avantage concurrentiel.

Ce dernier repose sur la capacité de l'entreprise à maximiser la valeur créée tout en minimisant les coûts associés à cette création de valeur.

La chaîne de valeur a pour objectifs :

- ❖ de décomposer les différentes étapes du processus de production qui permettent à une firme de générer de la valeur pour le client et/ou de **réduire ses coûts** ;
- ❖ puis d'identifier les étapes qui contribuent le plus significativement à **sa marge bénéficiaire**.

L'une des finalités de la démarche ACV

Est l'**optimisation** de chacun des maillons de la chaîne de valeur pris **séparément**, mais aussi des liens et **interdépendances** existant entre eux.

Les actions d'optimisation et d'amélioration porteront donc autant sur des fonctions isolées que sur la configuration globale de l'activité (articulation et coordination des activités entre elles).

Cette analyse permet par la suite :

- Orienter les **politiques fonctionnelles**
- Orienter les choix en matière de **structure organisationnelle**

L'intérêt de la ACV

L'intérêt de cette méthode pour l'analyste se situe à deux niveaux :

- Comprendre comment chaque activité, c'est-à-dire chaque maillon qui compose l'entreprise, génère ou détruit de la valeur.
- Allouer des ressources et concentrer les efforts sur les activités et les liens clés qui renforcent l'avantage concurrentiel de l'entreprise.

L'entreprise en tant que processus regroupant des activités créatrices de valeur

Il est important de considérer l'entreprise comme une **unité économique** qui mobilise un certain nombre d'activités afin de proposer une offre commerciale, valorisable sur un marché. Sa capacité à réaliser des marges signifie que l'entreprise parvient à créer pour le client une **valeur supérieure aux coûts** et aux dépenses induites par le développement de cette offre. Le prix que le consommateur est prêt à payer – et qui traduit la valeur que les clients attachent à l'offre – doit se situer au-delà des coûts de production et de commercialisation. Il devient dès lors fondamental pour une entreprise qui cherche à accroître sa performance de comprendre quelles sont les fonctions qui contribuent le plus significativement à la création de valeur et quelles sont, à l'inverse, celles qui en détruisent et qui génèrent des coûts élevés.

C'est ce mode de raisonnement qui explique les **phénomènes d'externalisation et de délocalisation** d'un grand nombre de centres d'appel ou *call centers* au milieu des années 1990, notamment dans le secteur des services. Ces fonctions, qui gèrent la relation client au niveau des commandes, des réservations, des réclamations ou encore du SAV étaient considérées comme des centres de coûts, faiblement créatrices de valeur. Les opérateurs télécom, dont Bouygues, Free ou SFR, se sont ainsi fortement désengagés de ces activités, les délocalisant vers les pays du Maghreb. À l'inverse, depuis le milieu des années 2000 et face à la dégradation de la qualité et à l'importance accordée à la gestion de la relation client (CRM), un nombre croissant d'entreprises réintègre cette activité et la relocalise dans leur pays d'origine. Plus récemment, un certain nombre d'entreprises (Thomson Computing en 2020, le Coq Sportif en 2021, les jouets Lunii en 2020) ont relocalisé leurs activités de production et d'assemblage en France. La volonté de se rapprocher des clients, la recherche d'une plus grande fiabilité/qualité mais aussi le souhait d'évoluer vers une production responsable qui limite le CO₂ généré par le transport et créatrice d'emplois locaux, expliquent ce choix

stratégique. L'implantation en France est aussi créatrice de valeur en mettant en avant le « Made in France » et en revalorisant l'image de la marque.

Cas concret d'externalisation du service « call center » issus du paysage économique Algérien :

- Pour des raisons purement économiques le « call center de Jumia » a été délocalisé en Tunisie (Jumia Tunisie).
- Une boîte spécialisée dans la prise en charge la fonction centre d'appel a été lancée en Algérie, il s'agit de (webhelp Algérie), ils assurent plusieurs services notamment : prise en charge des réclamations, réalisation d'enquête de satisfaction...⁵

Chapitre 02 : Management de la chaîne de valeur (méthodes et outils)

1-Démarche d'analyse de la chaîne de valeur :

L'analyse de la chaîne de valeur s'organise en trois étapes :

1. **Caractériser et représenter** les différentes activités et étapes constitutives de la chaîne de valeur de l'entreprise.
2. **Analyser** de façon détaillée la contribution de chaque activité et de leurs interactions à la création de valeur.

⁵ Pour plus de détails vous pouvez consulter le site internet : <https://webhelp.com/fr/nos-solutions/>

3. **Envisager** des choix en matière d'allocation de ressources et d'investissements qui permettront d'optimiser les zones de création de valeur les plus significatives (fonctions et/ou liens inter-fonctionnels et/ou liens inter-organisationnels).

3-2-1- Etape 01 de la démarche d'analyse de la chaîne de valeur (Représenter les activités clés de la chaîne de valeur)

Afin de décrire ces opérations M. PORTER propose une représentation sous forme de flèche (diagramme type) et utilise deux termes importants (activités principales, activités de soutien).

➤ Activités principales (opérationnelles) :

C'est celles qui contribuent **directement** au processus de production et de commercialisation, à la logistique amont jusqu'à la vente et au service client.

Ci-dessous une deuxième définition plus récente :

Les activités principales rassemblent des fonctions qui sont **directement** et **matériellement** impliquées dans le développement et la commercialisation du produit. Elles s'assimilent à des fonctions opérationnelles qui contribuent directement à la création de valeur.

➤ Activités support (fonctionnelles) :

Les activités de soutien permettent le *bon fonctionnement et la coordination des activités principales*. Elles peuvent être considérées comme des fonctions supports et ne sont impliquées qu'**indirectement** dans la création de valeur.

Elles ont une influence importante sur l'efficacité du fonctionnement global de l'entreprise et sur la coordination des fonctions principales entre elles.

Neufs (09) activités constituent la chaîne de valeur.

Fonction opérationnelles :

la fonction opérationnelle	Définition	Exemple
La logistique amont	Rassemble les opérations et processus d'acquisition et de gestion des ressources (biens ou services) et des moyens nécessaires à la production des biens et des services.	● Réception des MP ● Manutention ● Stockage ● acheminement aux sites de production ● ordonnancement...

La production	qui englobe les activités de transformation des facteurs de production en produits finis.	• transformation • assemblage • Planification des opérations productives • Emballage • conditionnement....
La logistique aval	elle concerne le stockage et la distribution physique des produits aux clients.	• Gestion des stocks • Traitement des commandes • livraison • transport...
La commercialisation et la vente	Elle vise à assurer une adéquation optimale entre l'offre et la demande.	• Marketing • Actions de promotion et de commercialisation • Publicité et la communication • Gestion de la force commerciale et des points de vente.
Les services	qui permettent d'augmenter la valeur et l'utilité perçue du produit par le client.	• Services d'installation • Service de formation • Service de réparation • Service après-vente (SAV).

Fonctions support

Les activités de soutien sont composées de :

la fonction opérationnelle	Définition	Exemple
L'infrastructure de l'entreprise	Il s'agit de l'architecture organisationnelle de l'entreprise et des systèmes de management, des systèmes d'information.	Elle englobe : • la direction générale, • la direction administrative et financière, • la direction des affaires juridiques,

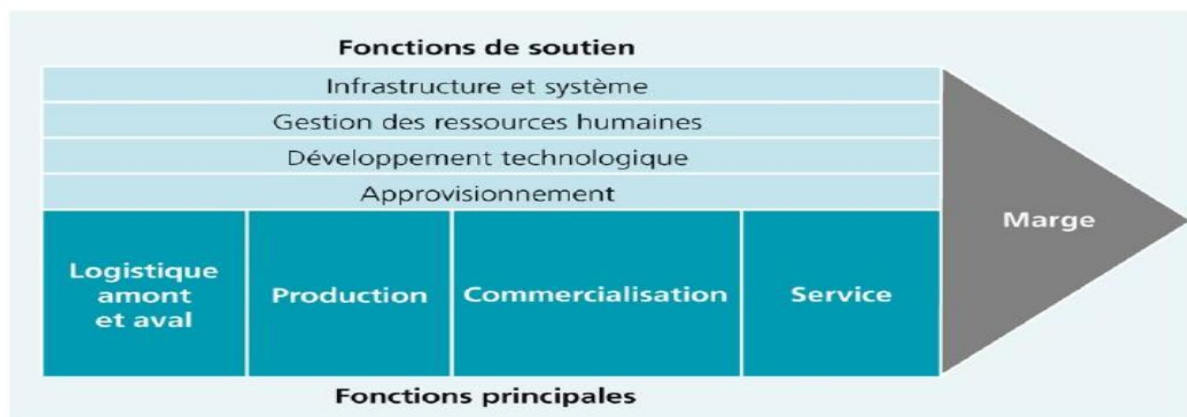
		• les systèmes d'information et de planification.
La gestion des ressources humaines	C'est une fonction qui influence l'ensemble des fonctions principales, elle crée de la valeur transversale.	• recrutement • formation • gestion des compétences • gestion de rémunération • gestion de promotion.
Le développement de la technologie	qui rassemble les activités permettant la conception, le développement et l'amélioration des produits et des processus de production	• R&D • management technologique • gestion des brevets • optimisation des systèmes d'information...
Les approvisionnements	qui regroupent les activités et processus d'acquisition de ressources et facteurs de production. La création de valeur repose sur la sélection des matériaux, des composants etc. qui seront valorisés par le client final.	• Les achats de MP • sélection des fournisseurs • négociation des contrats avec les fournisseurs...

Chaque fonction est elle-même composée de processus spécifiques et d'opérations qu'il conviendra aussi d'identifier et de caractériser.

La liste de fonctions données ci-dessus n'est pas exhaustive et n'est donnée qu'à titre indicatif. Il en va de même du modèle de découpage proposé par Porter. Le contenu et la configuration des chaînes de valeur sont en effet contingents au secteur et aux choix spécifiques des entreprises.

Les chaînes de valeur — leur contenu et leur organisation — différeront donc selon les entreprises et les secteurs d'activité.

Figure 01 : La chaîne de valeur de porter (1986)



Exemple

Avec un chiffre d'affaires de 5,8 milliards d'euros en croissance de plus de 11 %, une part de marché de 32 % et plus de 10 milliards de capsules produites en 2020, **Nespresso** est aujourd'hui le leader mondial incontesté de **la vente de café en dosettes**. Ce statut de numéro 1, Nespresso l'a acquis grâce à une stratégie de différenciation et de premiumisation qui porte à la fois sur la qualité du café mais aussi, et surtout, sur la personnalisation de la relation client et les services associés lors de la commercialisation. Cet avantage de différenciation repose sur des investissements et un contrôle importants des activités en aval de la chaîne de valeur. L'entreprise gère ses propres canaux de distribution qui sont à la fois divers (physiques et en ligne), interdépendants (stratégie omnicanal), nombreux et qui représentent autant de points de contact avec les clients.

Nespresso est ainsi détentrice de 800 boutiques exclusives dans 81 pays qui sont de véritables **showrooms** mais aussi des lieux de vie centrés sur la **dégustation**. L'activité de commercialisation s'appuie aussi sur une boutique mondiale de vente en ligne, accessible 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7, et sur un réseau mondial de centres de relation clients regroupant plus de 1 500 spécialistes du café. Au total, Nespresso dispose de plus de 6 300 spécialistes café qui sont en relation directe avec les consommateurs.

L'aménagement, l'accueil et les services proposés au sein de chaque boutique contribuent à personnaliser le service et à garantir la praticité, le choix et l'accessibilité pour le client.

Une **politique de communication**, largement inspirée du luxe et qui mobilise de nombreux leviers (le print, le digital, la télévision), vise à diffuser l'image d'un produit haut de gamme, d'exception et raffiné que l'on déguste plus qu'on ne le consomme. Les différents cafés proposés deviennent ainsi des grands crus. L'idée est aussi de créer un sentiment d'appartenance à la marque et à une communauté privilégiée et restreinte de spécialistes à travers le concept de club et les avantages qu'il procure : systèmes de parrainage, promotion, dégustation de nouveautés en exclusivité.

Nespresso a aussi fortement investi (270 millions en 2021) dans ses trois sites de production (activités de blend, torréfaction, mouture et conditionnement) et dans son site logistique, qui sont tous quatre localisés en Suisse. Cette concentration permet respectivement **un contrôle de la qualité, un faible taux de perte ainsi qu'une forte productivité** (fonctionnement 24 heures sur 24, 365 jours par an). L'activité R&D, qui porte aussi bien sur les machines à café que sur les gammes de café et les familles de produits, fait elle aussi de nombreux investissements. L'accent mis sur **l'innovation produit** permet un élargissement et un renouvellement constant des gammes (Nespresso dispose de plus de 50 crus différents) ainsi que le lancement régulier de nouvelles catégories de produits tels que Vertuo (capsules de café long particulièrement adapté au marché US).

En matière d'approvisionnement, le programme AAA Sustainable Quality TM, lancé en 2003, et toujours opérationnel en 2022, permet d'assurer un approvisionnement de qualité et de garantir une traçabilité pour 93 % du café produit par plus de 120 000 caféiculteurs partenaires qui bénéficient d'un prix garanti supérieur de 40 % au prix du marché. En outre, Nespresso s'assure de conditions de production qui sont à la fois **socialement responsables et durables en matière d'environnement** et qui sécurisent ses fournisseurs en leur garantissant des contrats de long terme. Ainsi, l'avantage concurrentiel de différenciation de Nespresso repose respectivement sur une **intégration forte**, sur un contrôle étroit de sa **chaîne de valeur** (pour les caféiculteurs, on peut parler de quasi intégration) ainsi que sur des **investissements** importants en amont et en aval de celle-ci.



▲ **Figure 2.2** La chaîne de valeur de Nespresso¹

3-2-2- Etape 02 de la démarche d'analyse de la chaîne de valeur (L'identification des sources d'avantages concurrentiels)

La **seconde étape** de la démarche vise à analyser et à **déterminer les principales sources** internes de **création de valeur** et **d'avantages concurrentiels**.

Il existe trois grandes catégories de déterminants qui constituent autant d'axes d'analyse et de diagnostic pour l'entreprise.

1^{er} axe d'analyse : L'analyse de chacune des activités

Le premier axe d'analyse consiste à évaluer la contribution respective de chacune des activités, considérée séparément, à la valeur créée pour le client.

Lors de cette analyse, les entreprises peuvent s'appuyer sur des **études marketing et des enquêtes de satisfaction clients** afin, d'une part, de déterminer les éléments de l'offre les plus valorisés par le client final (et les plus différenciateurs vis-à-vis des concurrents) et, d'autre part, de rechercher leur origine au sein des fonctions de l'entreprise.

La **notion de coûts** peut être intégrée lors de cette phase de l'analyse.

En effet, chaque fonction ou activité, de par les dépenses de fonctionnement et d'investissement qu'elle nécessite pour être mise en œuvre, génère des coûts. On cherchera donc à déterminer le différentiel coûts-valeur de chaque fonction.

A l'instar de Johnson et al. (2011), il est possible d'identifier, selon ce critère, **quatre catégories de fonctions** au sein de la chaîne de valeur :

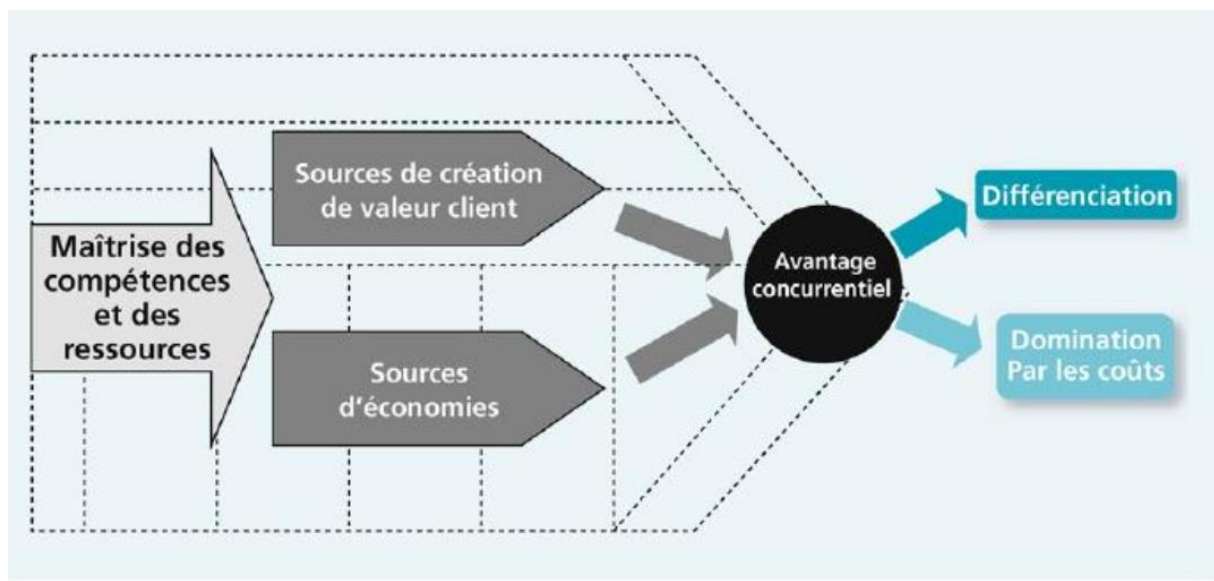
– les activités fortement génératrices de valeur et à faibles coûts ;

- les activités fortement génératrices de coûts et de valeur ;
- les activités faiblement génératrices de valeur et à coûts élevés ;
- les activités faiblement génératrices de coûts et de valeur.

Cette analyse fonction par fonction vise notamment à repérer les fonctions pour lesquelles le différentiel coût-valeur est le plus important.

Elle permet dans le même temps d'identifier la répartition des coûts au sein de l'entreprise et de visualiser la configuration générale de sa structure de coûts.

Schéma : Le lien entre chaîne de valeur et avantage concurrentiel



2^{er} axe d'analyse : L'analyse des liens internes

Le deuxième axe d'analyse porte sur la contribution à la création de valeur des liaisons internes existant entre les différentes fonctions de l'entreprise. Plus que les fonctions elles-mêmes, ce sont les interactions (les flux de produits et d'informations) existant entre les fonctions qui peuvent être des sources d'avantage concurrentiel.

Il s'agit ici de comprendre en quoi l'intégration et la coordination de certaines activités améliorent l'offre de l'entreprise et optimisent son fonctionnement global.

Exemple :

Malgré la crise du Covid qui a fortement impacté les ventes sur son réseau physique (2 200 boutiques dans le monde), **Zara** a vu son profit et son chiffre d'affaires augmenter fortement en 2021 (+ 300 % pour le premier semestre et + 36 % pour le second) et demeure encore aujourd'hui l'un des leaders mondiaux de l'habillement. Zara a bâti son avantage concurrentiel

de différenciation sur des produits tendance, à prix modéré et constamment renouvelés. Cet avantage repose aussi sur l'optimisation des relations et des interactions entre certains maillons clés de sa chaîne de valeur.

L'une des forces du groupe réside dans **sa capacité à coller constamment à la tendance** et aux attentes du marché (voire à les anticiper) et dans **sa rapidité de mise sur le marché** de nouveaux modèles. Ainsi, chez **Zara**, une collection entière peut être créée en quatre semaines, voire moins, ce qui conduit à un renouvellement permanent et une rotation des modèles dans toutes les boutiques de la marque. 200 stylistes créent ainsi plus de 30 000 modèles par an. Le fait de produire en quantités limitées des séries courtes présente deux avantages. Premièrement, les produits n'ont pas le temps de se démoder. Deuxièmement, la rareté créée par le renouvellement pousse les clients à visiter plus souvent les boutiques et à pratiquer des achats d'impulsion. Si la rapidité peut être rattachée à deux maillons clés de la chaîne de valeur de Zara et à leur efficacité respective (la confection et la logistique), la capacité à coller aux tendances du marché est, elle, liée à une intégration et une coordination optimales entre les parties amont et aval de la chaîne de valeur (la fonction confection et design d'un côté et la fonction commerciale de l'autre). Ainsi, deux fois par semaine en passant commande, chaque responsable de magasin opère des remontées d'information sur les ventes et l'évolution des attentes des consommateurs auprès des responsables marketing pays localisés dans le QG d'**Inditex** en Corogne (Espagne). Ces informations sont directement analysées et discutées avec les stylistes, eux aussi situés en Corogne. Ces échanges constants et directs conduisent à repenser, reconfectionner et améliorer de manière continue les modèles et les collections de la marque. L'autre source d'inspiration provient de la mode et des grands créateurs. L'offre est ainsi quasiment ajustée au quotidien : deux fois par semaine, toutes les boutiques du monde reçoivent des réassorts composés de nouveaux modèles.

L'une des sources de différenciation de **Zara** (sa rapidité et sa réactivité) repose donc sur une intégration et une coordination optimales des fonctions conception et commerciales, intégration qui lui confère une capacité à sentir les évolutions du marché et à y répondre rapidement et de manière adaptée. Cependant, le leadership de Zara est de plus en plus menacé par des nouveaux concurrents tels que **Shein**, **Boohoo**, **PrettyLittleThing**, qui ont amélioré et optimisé son modèle de fast fashion en produisant en plus grande quantité, à des coûts et dans des temps encore plus réduits (modèle de l'ultra fast fashion).

3^{er} axe d'analyse : L'analyse des liens externes

La création de valeur peut enfin résulter des relations optimales que l'entreprise a su développer avec ses partenaires externes (sous-traitants, fournisseurs, distributeurs) situés en amont ou en aval de sa chaîne de valeur.

Il est en effet rare qu'une entreprise maîtrise la totalité des activités et des opérations nécessaires à la conception, à la production et à la commercialisation de ses produits. Par la qualité des produits ou prestation fournies, ces acteurs peuvent contribuer significativement à la valeur de l'offre finale proposée par l'entreprise.

Le système de valeur de l'entreprise intègre donc non seulement sa chaîne de valeur, mais aussi la chaîne de valeur de ses principaux partenaires localisés au sein d'une même filière.

La capacité à optimiser la coordination entre la chaîne de valeur de l'entreprise et celle de ses partenaires permettra à l'entreprise d'accroître la valeur de son offre et de minimiser ses coûts.

2-Les données à examiner dans le cadre d'une étude de chaîne de valeur

Les questions fondamentales sur lesquelles une analyse de la chaîne de valeur peut répondre

- Pourquoi certaines entreprises sont-elles plus rentables que d'autres ?
- Pourquoi certains secteurs d'activité sont-ils toujours plus rentables que d'autres ?
- Comment les managers doivent-ils en tenir compte dans l'élaboration de stratégies ?
- Pourquoi certains pays sont-ils plus prospères que d'autres et qu'est-ce que cela signifie à l'ère de la mondialisation ?

Une bonne partie de la réponse sur ces questions se trouve dans l'analyse de la chaîne de valeur, un outil popularisé par Michael Porter publié en 1985 dans son livre l'avantage concurrentiel.

Enfin, il faut bien avoir à l'esprit que fondamentalement une entreprise dispose de deux moyens pour être plus performante. Donc c'est soit :

Elle parvient à produire à qualité égale moins cher que ces concurrents	Elle produit mieux et de façon différente pour faire accepter son prix supérieur à ses clients.

*Dans les deux cas, elle dispose de ce qu'on appelle un **avantage concurrentiel**.*

*Ce qui permet finalement d'obtenir **une marge supérieure ou d'accaparer d'avantage de valeur que ses concurrents**.*

*Et c'est dans l'analyse des maillons de cette chaîne de valeur qu'il faut chercher des **sources d'avantages concurrentiels**.*

Chapitre 03 : Le pilotage de la valeur

Le pilotage de la chaîne de valeur se concrétise en la troisième étape de la démarche du management de la chaîne de valeur qui vise à optimiser cette chaîne.

3-2-3- Etape 03 de la démarche d'analyse de la chaîne de valeur : (L'optimisation de la chaîne de valeur de l'entreprise)

Cette optimisation portera sur les (03) trois principaux leviers de création de valeur :

- les fonctions,
- les liens inter-fonctionnels,
- les relations inter-organisationnelles.

L'optimisation des fonctions consistera à :

- investir et à allouer en priorité des ressources (financières, humaines, informationnelles) vers les fonctions les plus créatrices de valeur.
- La mise en évidence d'activités potentiellement génératrices d'avantages, mais qui ne sont pas présentes dans la chaîne de valeur, poussera l'entreprise à intégrer celles-ci à travers des acquisitions ou un développement interne.
- À l'inverse, les fonctions faiblement génératrices de valeur, ou qui en détruisent, feront l'objet de désinvestissement par le biais de décisions d'externalisation et de sous-traitance.

Il s'agira ici de déterminer le périmètre optimal de l'entreprise, c'est-à-dire les activités qu'elle doit contrôler et réaliser en interne de manière à maximiser le différentiel coût-valeur.

L'analyse de la chaîne de valeur permet ainsi d'orienter les choix en matière d'intégration et d'externalisation et d'arbitrer entre le « faire soi-même » et le « faire faire ».

En guise de synthèse de l'utilité de la chaîne de valeur :

L'analyse de la chaîne de valeur à partir de la décomposition de l'entreprise en activités principales et activité de soutiens permet de :

- **Optimiser les fonctions** : L'analyse de la chaîne de valeur permet d'optimiser l'organisation, l'utilisation des différents maillons.
- **Améliorer la coordination inter fonctionnelle** : La valeur ajoutée peut ne pas se trouver strictement dans les fonctions de l'entreprise mais peut venir de la « bonne » coordination inter-fonctionnelle. Il s'agit donc de localiser les liaisons qui unissent les fonctions, ceci dans l'optique de fournir au client une valeur supérieure. La coordination inter fonctionnelle peut également permettre de réduire les coûts⁶.
- **Améliorer la coordination externe** : La chaîne de valeur de l'entreprise ne peut pas être isolée de son contexte. Elle est reliée en amont à l'aval de la chaîne de valeur de ses fournisseurs et de ses distributeurs. La construction d'un avantage concurrentiel peut s'appuyer sur une coordination plus efficace avec les partenaires amont et aval.
- **La décision d'externalisation et de sous-traitance** : Par ailleurs, conduite parallèlement à une analyse de coût, l'analyse de la chaîne de valeur peut conduire à prendre des décisions d'externalisation (sous-traiter) de certaines fonctions qui détruisent ou ne créent pas de valeur.

Interprétations à partir de l'analyse de la chaîne de valeur

La comparaison **coût / valeur** perçue permet de déterminer les choix stratégiques à prendre.

- **Normal** : Il s'agit de chercher à améliorer⁷ la valeur perçue des maillons concernés.
- **Gâchis** : Il conviendra d'éliminer la fonction, d'externaliser la fonction, ou de réaménager la chaîne de valeur.
- **Sirène** : Il s'agit de conserver et soigner les maillons en essayant de ne pas se faire copier par les concurrents. La protection des « recettes » maison est essentielle.
- **Normal non prioritaire** : Il s'agit d'éliminer des fonctionnalités et des coûts. La fonction contrôle de gestion est ici essentielle.

Utilisation de la chaîne de valeur

Question : De manière plus pratique, comment ce modèle peut être utilisé pour réaliser un diagnostic interne ?
L'objectif étant d'étudier chacune de ces activités et de répondre sur la question : comment est organisée cette activité ?

⁶Par exemple, l'avantage concurrentiel de Google repose notamment sur la « bonne » coordination entre la R&D et le marketing.

⁷ Amélioration de la valeur peut par exemple passer par l'amélioration de la qualité du produit, travailler sur l'image du produit, etc.

On peut se retrouver face à un des trois cas.

Cas 01 : activité correctement organisée → création de valeur nul ou faible.

Cas 02 : activité très bien organisée → création de valeur importante

Cas 03 : activité mal organisée → destruction de la valeur.

pour ces clients.

FOCUS

L'entreprise en tant que processus regroupant des activités créatrices de valeur

Il est important de considérer l'entreprise comme une unité économique qui mobilise un certain nombre d'activités afin de proposer une offre commerciale, valorisable sur un marché. Sa capacité à réaliser des marges signifie que l'entreprise parvient à créer pour le client une valeur supérieure aux coûts et aux dépenses induites par le développement de cette offre. Le prix que le consommateur est prêt à payer – et qui traduit la valeur que les clients attachent à l'offre – doit se situer au-delà des coûts de production et de commercialisation. Il devient dès lors fondamental pour une entreprise qui cherche à accroître sa performance de comprendre quelles sont les fonctions qui contribuent le plus significativement à la création de valeur et quelles sont, à l'inverse, celles qui en détruisent et qui génèrent des coûts élevés. C'est ce mode de raisonnement qui explique les phénomènes d'externalisation et de délocalisation d'un grand nombre de centres d'appel ou call centers au milieu des années 1990, notamment dans le secteur des services. Ces fonctions, qui gèrent la relation client au niveau des commandes, des réservations, des réclamations ou encore du SAV étaient considérées comme des centres de coûts, faiblement créatrices de valeur. Les opérateurs télécom, dont Bouygues, Free ou SFR, se sont ainsi fortement désengagés de ces activités, les délocalisant vers les pays du Maghreb. À l'inverse, depuis le milieu des années 2000 et face à la dégradation de la qualité et à l'importance accordée à la gestion de la relation client (CRM), un nombre croissant d'entreprises réintègre cette activité et la relocalise dans leur pays d'origine. Plus récemment, un certain nombre d'entreprises (Thomson Computing en 2020, le Coq Sportif en 2021, les jouets Lunii en 2020) ont relocalisé leurs activités de production et d'assemblage en France. La volonté de se rapprocher des clients, la recherche d'une plus grande fiabilité/qualité mais aussi le souhait d'évoluer vers une production responsable qui limite le CO2 généré par le transport et créatrice d'emplois locaux, expliquent ce choix de stratégie. L'implantation en France est aussi créatrice de valeur en mettant en avant le « Made in France » et en revalorisant l'image de la marque.

6- La notion de filière industrielle (système de valeur)

L'ensemble des relations inter-organisationnelles entre les entreprises nécessaires à la création d'un produit ou d'un service c'est-à-dire l'ensemble des acteurs économiques, du fournisseur au client final qui vont intervenir dans la réalisation du produit ou service.

Une filière industrielle → l'ensemble des chaînes de valeurs mises les une derrière les autres.

La filière⁸:

Une filière est l'ensemble des liens inter organisationnels et des activités qui sont nécessaires à la création d'un produit ou d'un service, depuis la conception et les matières premières jusqu'au service après-vente

- On trouve une spécialisation de plusieurs organisations dans la filière qui rassemble les chaînes de valeur de chacune.

L'organisation doit comprendre les fondements de ses capacités stratégiques en relation avec sa filière, pour déterminer ce qu'elle doit faire et ce qu'elle peut sous-traiter.

Nul ne peut ignorer que l'entreprise qui est en mesure de créer plus de valeur que ses concurrents, détient un avantage concurrentiel.

Exemples :

- L'Oréal a un avantage concurrentiel par rapport aux autres firmes cosmétiques car sa renommée et la qualité de ses produits lui permettent d'attirer les meilleurs professionnels du marketing.
- Apple a un avantage concurrentiel dans le secteur de la téléphonie mobile par sa recherche et développement et le design de son produit qui lui permet de créer plus de valeur aux yeux des clients.

7-Présentation du modèle des 5 forces concurrentielles

Porter observe que l'économie industrielle et les analyses classiques de la concurrence s'intéressent presque exclusivement aux relations d'affrontements entre concurrents directs, en tenant compte au mieux des concurrents potentiels. Il considère quant à lui qu'il importe aussi de retenir dans l'analyse du champ concurrentiel les relations commerciales que l'entreprise et l'industrie entretiennent avec l'amont (fournisseurs) et l'aval (client).

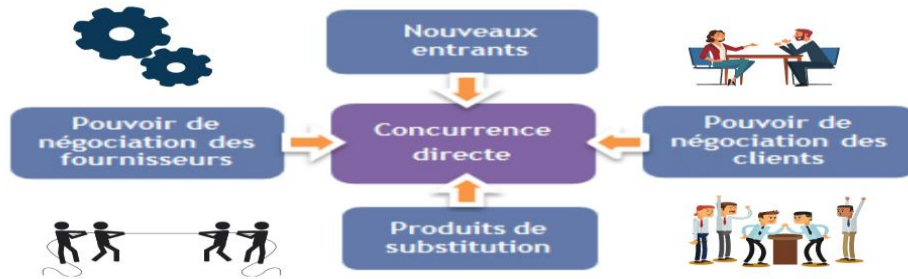
Il propose alors de porter le raisonnement concurrentiel dans le cadre d'un modèle de rivalité élargie qui place l'entreprise au carrefour des 5 forces. Cette analyse de rivalité élargie est donc instrumentalisée par le modèle des cinq forces de la concurrence⁹.

⁸ Filali abderrahmane

⁹ Il est à souligner que Michael PORTER propose en 1980 une réflexion stratégique fondamentale sur l'analyse concurrentielle. Il y développe notamment son fameux modèle des 5 forces concurrentielles.

Ce n'est qu'en 1985 que Porter développe une analyse embryonnaire des relations inter organisationnelles en intégrant à son modèle les relations d'interdépendance, en amont et en aval, générées par la création de valeur. Il développe les notions de "chaîne de valeur" et de "système de valeur". Les coalitions interentreprises sont alors un moyen d'agir sur le pouvoir de négociation des clients et des fournisseurs.

Les 5 forces de Porter RÉSUMÉ



Examinons un peu plus en détail chacune de ces forces.

✚ Le degré de rivalité avec la concurrence :

La rivalité entre les **concurrents d'un même marché** dépend de plusieurs facteurs.

Pour analyser l'intensité concurrentielle et évaluer si elle peut porter préjudice à votre entreprise, vous pouvez réfléchir aux points suivants :

- Le marché est-il très attractif ou pas ?
- Quelle est la croissance du marché ?
- Quelle est l'ampleur du marché ?
- Quelle part de marché peut être atteinte ?
- Combien y-a-t-il de concurrents ?
- Quelle est la taille des entreprises concurrentes ?
- Quel est le degré de différenciation des offres concurrentes ?

✚ Le pouvoir de négociation des fournisseurs :

Nous présentons dans ce sens les deux ouvrages de M. Porter :

- Porter M.E. (1980), Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors, New-York: The Free Press.
- Porter M.E. (1985), Competitive advantage: creating and sustaining superior performance, new-York: The Free Press; Porter M.E. (1986), Competition in global industries, Harvard Business School Press.

Comme pour les clients, les *fournisseurs peuvent exercer du pouvoir* sur une entreprise et *imposer leurs conditions* dans les négociations, notamment si un fournisseur détient le monopole en termes d'approvisionnement ou s'il y a peu de fournisseurs pour un grand nombre de client. Un tel pouvoir peut représenter un danger pour une entreprise qui doit alors revoir ses prix et potentiellement perdre en rentabilité.

A contrario, s'il y a un *large choix de fournisseur*, alors une entreprise peut passer de l'un à l'autre facilement et peut négocier auprès d'eux. Pour évaluer le risque que les fournisseurs représentent, voici ce sur quoi il convient de réfléchir :

- Y a-t-il beaucoup de fournisseurs sur le marché ?
- Combien coûte un changement de fournisseur ?
- Ont-ils un savoir-faire unique dont il est impossible de se défaire ?
- Quel est le degré de rareté des produits vendus par les fournisseurs ?

Le pouvoir de négociation des clients :

Les clients peuvent exercer un certain pouvoir de négociation sur une entreprise et par exemple *influencer les prix ou les conditions de vente*. Cela dépend également du niveau d'équilibre entre l'offre et la demande. Pour analyser cette force-là, vous pouvez vous demander :

- Combien y a-t-il de clients et quel est leur poids respectif ?
- Où sont-ils concentrés ?
- Quelle est l'image de marque des clients ?
- Quelle est la taille des entreprises clientes (s'il s'agit de B2B) ?

La menace des nouveaux entrants :

Les nouveaux entrants correspondent aux *nouvelles entreprises qui pourraient probablement entrer sur le marché* et menacer les entreprises déjà en place.

La menace qu'ils représentent dépend des moyens et barrières à l'entrée mis en œuvre par la concurrence pour rendre difficile leur implantation sur le marché. Pour déterminer si un nouveau entrant peut s'avérer être une menace, plusieurs questions peuvent se poser comme :

- Quelles sont les barrières à l'entrée du marché ?
- Quels sont les investissements initiaux nécessaires ?
- Existe-t-il des brevets déjà mis en place ?
- Est-ce un marché qui doit respecter certaines normes ou réglementations ?



La menace des produits de substitution :

Les produits de substitution correspondent aux *nouveaux produits ou services qui peuvent possiblement entrer sur le marché et constituer alors une alternative aux offres déjà proposées*. Souvent, les produits de substitution sont innovants et apportent une réelle valeur ajoutée par rapport à ce qui est sur le marché. Il arrive alors qu'une offre concurrentielle vienne se substituer à l'offre d'une entreprise plus ancienne.

Face à cette force, il faut surtout vous interroger sur aspects qui suivent :

- Les clients peuvent-ils changer facilement de distributeurs, fournisseurs et de produits et/ou services ?
- Quels sont les avantages et les inconvénients de ces produits de substitution ?
- Quel est le prix de ces produits de substitution ?
- Comment les produits de substitution impactent le marché en termes de volume

Chapitre 04 : Les mesures de création de valeur

1-L'EVA (Economic value added)

2-LA MARKET VALUE-ADDED (MVA) Mesure de la valeur pour l'actionnaire

Introduction¹⁰

Les chiffres de la comptabilité et le ROI sont de piètres mains indispensables indicateurs de la performance financière de l'entreprise.

Pourquoi ?

Les managers peuvent aisément manipuler les deux séries d'indicateurs et tricher, ou manquer de vigilance vis-à-vis des données traitées.

Le scandale ENRON, il y a quelques années, est un bon exemple : les managers manipulaient les informations afin d'afficher une image de la rentabilité meilleure que ce qu'elle était réellement.

Mais par ailleurs, un résultat comptable n'est que ce qui reste aux apporteurs de capitaux et ne correspond pas forcément aux bénéfices attendu. C'est un solde et l'on ne sait pas si son montant correspond à leurs attentes compte tenu du risque pris

¹⁰ Contrôle de gestion perspectives stratégiques et managériales, N. Berland, Y. De rongé, Pearson, p 379.

dans l'entreprise. Elle peut être bénéficiaire, mais avec un bénéfice tout à fait insuffisant. Il faut alors normer ce bénéfice, c.-à-d. le rendre comparable à une base de rémunération normale.

Pour ces raisons de nouveaux indicateurs apparaissent à la fin des années 1980. L'idée était, pour les instigateurs de cette nouvelles mesures, de proposer des outils plus simples, moins manipulables, plus en phase avec les attentes des apporteurs de capitaux, notamment les actionnaires, et reflétant mieux la création de valeur.

1- Les origines de l'EVA¹¹

L'EVA (Economic value added), proposée par le cabinet American Stern et Stewart, le CFROI (Cash-flow return on investment), que l'on doit à Hot Value associés et Braxton associés, ou encore TSR (total shareholder return), défini par le Boston Consulting Group, sont des indicateurs de création de richesse qui reposent tous plus ou moins sur les mêmes idées, mais les opérationnalisent de façon différente. Pour des raisons pratiques, nous ne développerons que l'EVA.

2-La perspective financière répond à la question

Comment nous perceivent les actionnaires ?

L'objectif de toute stratégie est d'assurer dans la durée une rémunération satisfaisante des capitaux engagés. Les indicateurs financiers, orientés vers la mesure de la rentabilité comme le retour sur investissement, le bénéfice d'exploitation ou encore l'EVA, permettent d'évaluer la performance des actions engagées par le passé¹².

3-Définition et calcul de l'EVA¹³

3-1-Définition de l'EVA

La valeur ajoutée économique (*EVA : Economic value added*) est un indicateur de la performance de l'entreprise mesurant la création de valeur pour l'actionnaire *après rémunération des capitaux engagés*.

Cette mesure de la performance peut être définie comme le résultat économique net du coût des dettes des fonds propres.

3-2- Calcul de l'EVA

Si l'entreprise dégager un résultat (ici RE) qui permet de couvrir la rémunération attendue par les apporteurs de capitaux, alors l'EVA est positive, il y a donc création de valeur actionnariale, dans le cas contraire, l'EVA est négative, il y a destruction de valeur.

Il est tout à fait possible d'avoir des résultats positifs mais de détruire de la valeur car le RE n'est pas suffisant pour couvrir les attentes des apporteurs de capitaux.

¹¹ Contrôle de gestion perspectives stratégiques et managériales, N. Berland, Y. De Rongé, Pearson, p 379-380.

¹² DSCG 3 - Management et contrôle de gestion Cours et applications corrigées, Auteur(s): Leroy, Michel, Gualino, 2021, 308.

¹³ Contrôle de gestion, collection LMD et professionnel, L. Langlois, C. Bonnier, M. Bringer, Berti éditions, P 419.

En désignant par :

RE : Le résultat d'exploitation net d'impôt sur le bénéfice.

C : Les capitaux investis (les capitaux propres- financés par les actionnaires et dettes financières-financés par les banques).

k : Le cout moyen pondéré des capitaux.

$$EVA = RE - kC$$

3-3- L'évaluation du cout moyen pondéré des capitaux investis

Le calcul du cout moyen pondéré des capitaux investis repose sur l'équation suivante :

$$k = r \times (\text{capitaux propres en valeur du marché} / \text{capitaux propres} + \text{dettes financières}) + i(1-t) \times (\text{dettes financières en valeur du marché} / \text{capitaux propres} + \text{dettes financières})$$

r : le taux de rentabilité attendu par les actionnaires

i : le taux d'intérêt des emprunts

t : le taux d'imposition.

k est donc la moyenne pondérée de la rémunération attendu par les actionnaires et de la rémunération après impôts des dettes financières.

4- Relation entre l'EVA et la VAN

En divisant les deux membres de l'équation de l'EVA, par k, nous obtenons, $EVA/k = RE/k - C$

Par ailleurs dans l'hypothèse ou le résultat RE reste constant dans le temps, la valeur actuelle nette (VAN) des capitaux investis est égale à :

$$RE (1 + k)^{-1} + RE (1 + k)^{-2} + \dots + RE (1 + k)^{-n} = RE \frac{1 - (1 + k)^{-n}}{k} \text{ (où } n \text{ désigne la durée de l'investissement).}$$

$$\text{Quand la durée devient infinie, on obtient : } \lim_{n \rightarrow \infty} RE \frac{1 - (1 + k)^{-n}}{k} = \frac{RE}{k}$$

L'EVA est donc égale à la VAN dans l'hypothèse ou l'investissement génère un flux constant de recettes annuelles RE sur une durée infinie.

5- Intérêts et limites de l'EVA pour mesurer la performance

5-1- Intérêt de l'EVA

➤ **Sensibilisation au cout du capital et au risque**

L'EVA met en évidence le fait que le capital a un cout, même si ce cout n'apparaît pas aussi clairement que les intérêts de la dette. Il n'est donc pas suffisant d'avoir un résultat net positif ou un certain niveau de bénéfice par action. Les recettes de l'entreprise doivent couvrir le cout de la dette et le cout du capital avant que commence la création de valeur.

De plus l'EVA montre que la performance n'est pas indépendante du niveau de risque encouru car le cout du capital croît avec le risque.

➤ **Identification des moyens d'action sur la performance**

L'EVA fait ressortir les trois paramètres permettant d'améliorer la performance :

-Le résultat d'exploitation bien entendu, mais aussi,

-le montant des capitaux employés et le cout du capital. En réduisant ces deux dernières variables, on améliore la performance.

➤ **Contrôle de l'action des dirigeants**

L'EVA permet de prendre en compte les intérêts de l'actionnaire dans le cadre du gouvernement d'entreprise et elle est un moyen du contrôle de l'action des dirigeants. Elle est parfois utilisée comme critère de définition de la rémunération de ces dirigeants.

➤ **Appréciation de la rentabilité des projets**

Comme la VAN dont il est proche, l'EVA est un moyen d'évaluer la rentabilité des nouveaux projets.

5-2- Inconvénients et limites de l'EVA

a - Imprécision de la mesure

Il est nécessaire pour arriver à une mesure de type EVA de connaître le coût moyen pondéré du capital de la firme. Une telle mesure est imprécise et sujette à révision en fonction de l'évolution des marchés. L'imprécision vient fondamentalement de la difficulté à évaluer le coût des fonds propres.

Par ailleurs, comme tout indicateur, l'EVA est manipulable. Il est en effet possible qu'une EVA faible à court terme soit le résultat d'une politique d'investissement à long terme et à valeur actuelle nette pourtant positive. Une EVA élevée peut traduire une politique de sous-investissement, notamment en recherche et développement ou en formation.

b - Indicateur de court terme

L'EVA est un indicateur de performance annuel et la priorité qui tend à lui être donnée peut amener à privilégier le court terme au détriment des projets de développement à plus long terme. La recherche de la maximisation à court terme du capital financier peut entraîner une remise en cause de la compétitivité, donc de la survie à terme de l'entreprise. C'est le cas lorsque certains programmes de *downsizing* (réduction des effectifs) font perdre à l'entreprise une grande partie de son expérience accumulée et de son savoir-faire.

c - Méconnaissances des intérêts des non-actionnaires

L'EVA est conçue en relation avec les intérêts des seuls actionnaires (*shareholders*). Si la création de valeur peut éventuellement profiter aux autres parties prenantes à

L'entreprise (*stakeholders*), telles que les salariés, elle est souvent réalisée au détriment de leurs intérêts (réduction de la masse salariale). On a pu stigmatiser à ce propos la « dictature de l'actionnaire ».

Exercice 01:

Ci-dessous les données de trois projets distincts (site 1, site 2, site 3).

	Site 1	Site 2	Site 3
Chiffre d'affaires	2 000 000	1 000 000	1 500 000
Achats	400 000	180 000	22 000
Charges de personnel	1 200 000	650 000	500 000
Dotations aux amortissements	150 000	20 000	18 000
Impôts	100 000	100 000	100 000
Résultat opérationnel	150 000	50 000	860 000
Immobilisations brutes	3 000 000	1 000 000	5 000 000
Amortissements cumulés	1 800 000	650 000	2 000 000
Immobilisations nettes	1 200 000	350 000	3 000 000
Créances clients	150 000	800 000	600 000
Stocks	45 000	0	50 000
Dettes fournisseurs	70 000	100 000	200 000
Besoin en fonds de roulement	125 000	700 000	450 000
Capitaux investis	1 325 000	1 050 000	3 450 000
ROI	11 %	5 %	25 %
Coût du capital k	10 %		

TAF :

Calculer l'EVA pour les trois projets et établir une comparaison du ROI et de l'EVA.

Solution exercice 01 :

	Site 01	Site 02	Site 03
EVA= résultat opérationnel après impôts - 10% x capitaux investis	150 000- (10% x 1325 000)= 17 500	50 000- 10% 1 050 000= 55 000	860 000- 10% 3 450 000= 515 000

Commentaire :

L'EVA indique sans ambiguïté que les sites 1 et 3 créent de la valeur, contrairement au site 2. Ce résultat et celui obtenu grâce au ROI sont cohérents.

En effet, si le cout du capital est de 10 %, alors le site 2 affiche un ROI inférieur au cout du capital et n'est donc pas rentable. Ainsi, le message véhiculé par l'EVA est effectivement plus simple à lire car il ne laisse pas de place pour le doute alors qu'il en faut pour comparer le ROI et le cout du capital.

Exercice 02

Dans le bilan de la société « SIGMA », vous relevez : capitaux propres 55M€, dettes financières 45M€.

Le résultat d'exploitation s'élève à 18M€. Le taux de l'impôt sur les sociétés est de 33 1/3%.

Les charges d'intérêt des dettes financières s'élèvent à 4.05M€. Le cout des capitaux propres compte tenu des risques spécifiques de la société « SIGMA » est 15%.

TAF :

Calculer l'EVA et indiquer s'il y a création ou destruction de la valeur ?

Solution exercice 02

Résultat d'exploitation après impôts : $RE = 18 \times (1 - 33 \frac{1}{3}\%) = 12 \text{ M€}$.

Cout des dettes après impôts = $(4.05/45) \times (1 - 33 \frac{1}{3}\%) = 6\%$.

Cout moyen pondéré des capitaux investis : $k = 15\%$.

$15\% \times (55/(45+55)) + 6\% \times (45/(45+55)) = 10.95\%$

$EVA = 12 - 10.95\% \times (55+45) = 1.05 \text{ M€}$.

Il y a donc création de la valeur pour les actionnaires.

2- LA MARKET VALUE-ADDED (MVA) Mesure de la valeur pour l'actionnaire

Introduction

Les banquiers se sont joints aux actionnaires pour financer l'outil industriel de l'entreprise, à savoir ses capitaux engagés (CE). Le bilan étant construit, pour l'essentiel, sur le principe du coût historique, la lecture de l'actif nous livre le coût de revient de mise en œuvre de cet outil.

Si l'entreprise a réalisé des investissements performants, la valeur de l'outil doit être supérieure à son coût de mise en œuvre : la valeur des **CE** est, ainsi, supérieure aux **CE comptables** et l'entreprise a créé de la valeur.

$$\text{La valeur créée} = Vce - CE \text{ comptable}$$

1-Definition de la MVA

La *Market Value-Added* (Valeur Ajoutée de Marché) est définie par l'accroissement de valeur (*La valeur créée = Vce - CE comptable*), qui se traduit par un goodwill ou une survalue lors d'une acquisition.

Rappelons qu'un investissement est acceptable si :

Sa valeur actuelle nette (VAN) est positive.

Or, la VAN est égal à la différence entre la valeur de l'investissement, mesurée par ses cash-flows actualisés, et le coût de mise en œuvre de l'investissement.

Dans une large mesure, la VAN d'un investissement et la MVA d'un actif économique sont des concepts issus de la même source :

Valeur créée = valeur - coût

Concrètement, la valeur de l'actif économique se mesure ainsi :

$$V_{ce} = V_{cp} + V_d$$

➤ **La valeur des capitaux propres (V_{cp}):**

Est la **capitalisation boursière** de l'entreprise, qui se calcule en multipliant le cours de bourse par le nombre d'actions en circulation.

➤ **La valeur de la dette (V_d):**

Est plus délicate à évaluer, car il est nécessaire de connaître toutes ses caractéristiques (maturité, devise, taux, mode de remboursement,...) ; on prend donc en pratique la valeur nominale inscrite au bilan comme valeur approchée :

$$V_{ce} = \text{capitalisation boursière} + \text{dettes}$$

Or :

$$CE = CP \text{ comptables} + \text{dettes}$$

Donc :

$$\text{MVA} = \text{capitalisation boursière} - CP \text{ comptables}$$

La MVA est une mesure monétaire absolue. Il est intéressant de disposer d'une mesure complémentaire relative. Nous noterons MVA (\$, euro, DA...) la définition classique monétaire et MVA(%) le ratio :

$$\text{MVA}(\%) = \text{MVA}(\$) / CE \text{ comptable}$$

Exemple de lecture de MVA(%)

Si la MVA(%) vaut 45%, cela signifie que l'entreprise a créé une valeur ajoutée égale à 45% la valeur des capitaux engagés (CE).

Outre la mesure de la valeur créée, la MVA et son homologue la Market-To- Book

$$(\text{MTB} = \text{capitalisation boursière} / CP \text{ comptables})$$

Mesurent, en dynamique, l'évolution de la crédibilité boursière de l'entreprise cotée par rapport à son secteur.

Cette crédibilité est fondamentale pour pouvoir appliquer une politique de financement variée et efficace. La MVA est donc tout à la fois un indicateur de succès capitalistique et une mesure de crédibilité relative, facteurs d'importance fondamentale qu'il convient de piloter avec soin.

2- La relation entre l'EVA et MVA

La valeur ajoutée de marché (MVA) évolue au rythme des EVA, qu'elle représente la somme des EVA attendues, actualisées au coût moyen pondéré des dettes et des fonds propres :

$$MVA_t = \sum_{t=1}^n \frac{EVA_t}{(1 + CMP_t)^t}$$

3- La MVA et le FREE CASH FLOWS

La MVA est déduite de la valorisation décidée par le marché. Il est intéressant de l'analyser à la lumière des méthodes de valorisation utilisées par le marché et nous allons, maintenant, faire le lien avec la méthode des Free Cash Flows (FCF), appelée parfois méthode des Liquidités Disponibles.

La méthode des Free Cash Flows (FCF) valorise l'actif économique à partir des flux générés et consommés par l'outil industriel.

Partant du principe qu'un actif ne vaut que ce qu'il génère en trésorerie, la méthode se fonde sur les FCF générés par les capitaux engagés.

Ils se calculent comme suit :

$$FCF = EBE - \Delta BFR - \text{investissements} - \text{impôts société d'exploitation} + A * t\%$$

En effet, l'outil industriel génère un résultat monétaire d'exploitation (Earnings Before Interests taxes Depreciation and Amortization / **EBE** - Excédent Brut d'Exploitation en France), dont on retire l'impôt

Et auquel on ajoute les économies d'impôts sur amortissement' (**A*t%**).

A l'inverse, l'outil industriel consomme des capitaux : l'accroissement du Besoin en Fonds de Roulement **ΔBFR**

Et le renouvellement des actifs immobilisés nécessaires à l'exploitation **investissements**.

Le FCF peut s'écrire différemment...

En effet, le résultat d'exploitation (RE) et l'excédent brut d'exploitation (EBE) diffèrent des amortissements de l'exercice envisagé :

$$RE = EBE - A$$

En remplaçant l'EBE par RE + A dans la formule des FCF, on obtient :

$$FCF = RE * (1 - Tis) + \text{Amortissements} - \text{Delta BFR} - \text{Investissements}$$

$FCF = RE + \text{Amortissements} - \Delta BFR - \text{investissements} - \text{impôts société d'exploitation}$

$FCF = RE \text{ net d'impôts} - \Delta BFR + \text{Amortissements} - \text{investissements}$

ACCROISSEMENT DE L'ACTIF IMMOBILISÉ



Or, la différence entre les investissements et les amortissements est égale à l'accroissement de l'actif immobilisé.

Donc, la formule devient :

$FCF = RE \text{ net d'impôts} - \Delta BFR + \Delta \text{ immobilisations}$

Comme le capital investi est égal à la somme du BFR et de l'actif immobilisé, les deux derniers termes représentent l'accroissement des capitaux engagés. La formule devient :

$FCF = RE \text{ net d'impôts} - \Delta CE$

Le FCF peut donc s'interpréter comme ce qui reste du gain net d'exploitation après avoir financé la croissance des capitaux engagés.

4-la notion de la valeur de l'entreprise

La valeur de l'entreprise peut être dégagée suivant différentes approches, basées aussi bien sur le passé que sur le futur de l'entreprise. Chaque approche est plus ou moins influente sur la valorisation finale en fonction du secteur et de la taille de la société. Ces approches peuvent être classées en trois grandes catégories que nous présentons dans ce qui suit.

➤ L'approche patrimoniale :

L'approche patrimoniale regroupe l'ensemble des méthodes ayant un **caractère historique**. Elle vise à dégager une valeur de marché pour le **patrimoine** de l'entreprise à partir de ses comptes annuels. Selon ces méthodes, *la valeur de l'entreprise est limitée à ce qu'elle possède.*

C'est une approche comptable que la réglementation en vigueur permet d'aborder en montrant les étapes de sa mise en œuvre. Les aménagements législatifs opérés par le gouvernement, notamment dans le domaine des normes comptables avec le passage du "plan comptable national" au "système comptable financier", permettant l'utilisation de ce type de méthode, particulièrement celle de l'actif net corrigé et du Goodwill.

➤ L'approche analogique :

L'approche analogique appelée aussi « l'approche des comparables » ou « l'approche des multiples » est fondée sur l'application à la société évaluée des multiples observés lors de transactions (acquisitions, sessions) récentes enregistrées dans le même secteur ou lors de cotations boursières ».

Cette approche vise à apprécier la valeur d'une entreprise en la comparant à celles des sociétés qui évoluent dans des secteurs d'activités comparables – ou similaires – et présentant des caractéristiques proches (croissance, rentabilité, taille, etc.). Elle permet de donner une fourchette de valeur relativement précise et offre également un certain confort à ses utilisateurs (acquéreurs, cédants) puisqu'elle tient référence des données boursières et ces dernières sont communes à tous les investisseurs.

Cette approche permet notamment d'éviter que l'entreprise à évaluer soit survalorisée ou sous-valorisée par rapport aux conditions de marché. Cependant, elle nécessite l'existence d'un échantillon d'entreprises – comparables – du même domaine d'activité afin d'effectuer les comparaisons requises.

➤ **L'approche prospective par actualisation :**

« Cette approche vise à déterminer la valeur d'une entreprise en se fondant sur l'hypothèse qu'elle restera en exploitation durant un avenir prévisionnel »¹⁵. La valeur de l'entreprise dans cette approche est égale à la valeur actualisée des flux monétaires qui seront générés dans le futur, il peut s'agir notamment, des flux de trésorerie, des dividendes, des bénéfices, etc.

Il faut également souligner l'importance des prévisions d'exploitation à moyen et long terme, dans ce type d'approche ce qui renvoi à évoquer le rôle d'un marché financier structuré et dynamique ainsi que la maîtrise d'outils de management tels que le business plan.

4-1- la valeur de l'entreprise selon l'approche patrimoniale

On distingue deux types d'évaluation patrimoniale :

- Une évaluation par l'actif net comptable (approche statique).
- Une évaluation tenant compte du Goodwill (approche dynamique).

4-1-1-La méthode de l'actif net comptable (ANC) :

La valeur patrimoniale de l'entreprise est égale à son actif net comptable corrigé ANCC

V= ANCC

V : valeur d'entreprise.

L'actif net corrigé peut être calculé de deux façons:

- Soit en déduisant les dettes du total de l'actif corrigé

ACTIF NET CORRIGE = TOTAL ACTIF CORRIGE - DETTES.

- Soit en appliquant aux capitaux propres une correction à la hausse ou à la baisse correspondant aux retraitements effectués précédemment.

ACTIF NET CORRIGE = CAPITAUX PROPRES APRES CORRECTION.

Exercice :

Le bilan de la société Beta qui est une très petite entreprise (TPE) se présente comme suit.

ACTIF Année N		PASSIF Année N	
Frais d'établissement	300000	Capitaux propres	4000000
Immobilisations net	4000000	Dettes	
Stocks	2600000	- Crédits fournisseurs	5000000
Crédits clients	5000000	- Concours bancaires CT	3000000
Disponibilités	800000	- Dettes fiscales et sociales	1400000
Charges à répartir	700000		
Total actif	13400000	Total passif	13400000

Les informations suivantes relatives à certains postes d'actif sont communiquées:

- Les immobilisations portées au bilan pour une valeur comptable de 4 000 000 DA sont sous-évaluées et leur valeur réelle est de 7 000 000 DA, il existe donc une plus-value latente de 3 000 000 DA.
- En faisant un inventaire des stocks, il apparaît que certains stocks sont à mettre au rebut et qu'il faut diminuer de 800 000 DA le montant des stocks (au bilan, les stocks sont comptabilisés 2 600 000 DA).
- Une étude approfondie des créances clients fait ressortir que deux clients sont en cessation de paiement (total des factures: 200 000 DA) et que le recouvrement des créances apparaît compromis.

TAF : calculer la valeur de l'entreprise.

Correction de l'exercice :

Pour calculer l'actif net corrigé de la société BETA, il convient de :

- Corriger les différents postes du bilan.
- Éliminer les actifs fictifs.

1 -Élimination des actifs fictifs :

Dans cet exercice, il y a deux non-valeurs ou actifs fictifs:

- les frais d'établissement (300 000 DA)
- les charges à répartir sur plusieurs exercices (700 000 DA)

Ces deux éléments sont portés au bilan de l'entreprise, mais ne représentent aucun actif réel. Il convient donc de soustraire leur somme du total de l'actif.

La somme des actifs fictifs = $700000 + 300000 = 1000000$ DA.

L'actif après élimination des actifs fictifs s'élève à: $13400000 - 1000000 = 12400000$ DA

2-Corrections à apporter à différents postes du bilan :

Dans cet exercice:

- Les immobilisations portées au bilan pour une valeur comptable de 4000000 DA doivent être réévaluées de 3000000 DA.

La correction à apporter est de: + 3000000 DA.

- Suite à l'inventaire des stocks, il convient de réduire la valeur des stocks portés au bilan. Ceux-ci doivent être comptabilisés pour un montant de 1800000 DA (2600000 DA – 800000 DA). La correction à apporter est de: – 800000 DA.

- Les créances clients doivent être diminuées de 200000 DA. La correction à apporter est de:

– 200000 DA.

Total des corrections des postes de l'actif:

- Sur immobilisations: + 3000000 DA ;

- Correction des stocks: – 800000 DA;

- Correction du poste clients: – 200000 DA ;

Total corrections: $+ 3000000$ DA – 800000 DA – 200000 DA = $+ 2000000$ DA.

Calcul de l'actif corrigé :

Actif du bilan – Actifs fictifs + Corrections des postes d'Actif

Valeur de l'actif corrigé: 13400000 DA – 1000000 DA + 2000000 DA = 14400000 DA

Total des dettes

Dettes bancaires (3000000 DA) + Dettes fournisseurs (5000000 DA) + Dettes fiscales et sociales (1400000 DA) = 9400000 DA

Calcul de la valeur patrimoniale:

La valeur patrimoniale se calcule sur la base de l'actif corrigé diminué des dettes:

$$\text{Actif corrigé} - \text{Total dettes} = 14400000 - 9400000 = 5000000 \text{ DA}$$

Un autre calcul possible:

$$\text{Valeur patrimoniale} = \text{Capitaux propres} - \text{Actifs fictifs} + \text{Corrections des postes d'actif}$$

Les capitaux propres sont de 4000000 DA.

$$\text{Valeur patrimoniale} = 4000000 - 1000000 + 2000000 = 5000000 \text{ DA}$$

Avantages et limites de la méthode :

Cette méthode est particulièrement utilisée dans des secteurs d'activité où la valeur patrimoniale est essentielle (sociétés foncière immobiliers, holdings industrielles).

En revanche elle trouve dans la pratique, certaines limites à son utilisation, il s'agit d'une approche statique s'appuyant sur les expertises notamment pour l'immobilier. De plus, elle n'est pas adaptée aux entreprises connaissant une évolution rapide (Start-up, haute technologie) pour lesquelles les derniers comptes publiés ne donnent pas une image réelle de son potentiel.

Partie II : Les séries d'exercices

Série 01 : exercices sur l'identification des forces et faiblesses

Exercice 01

Les forces et les faiblesses de SHEIN

Si le secteur de la fast fashion (qui, en 2020, représentait 20 % du secteur de la mode et 100 milliards de vêtements fabriqués) et les ventes des leaders tels que H&M et Zara (Inditex) ont particulièrement été affectés par la crise du Covid, tous les acteurs n'ont pas été impactés de la même manière. Il en va ainsi de Shein (fondé en 2008 en Chine), l'un des derniers arrivés sur le secteur de la mode et de la vente de vêtements. Malgré de nombreuses barrières à l'entrée liées à la taille, à la notoriété et à l'intensité capitalistique (investissements dans la production, le stockage, l'acquisition et la gestion d'un parc étendu de magasins), le groupe s'est imposé en 2020 comme l'entreprise de vente de vêtements en ligne la plus importante au monde (valorisé à 100 milliards de dollars en 2021 contre 68 milliards pour Inditex) et comme le leader d'un nouveau modèle : l'ultra fast fashion. Si, à l'instar des acteurs historiques du secteur, le groupe conçoit et produit ses propres vêtements (plus de 500 000 références), ceux-ci en revanche ne sont disponibles qu'à la vente en ligne. Shein développe et propose un très grand nombre de modèles (entre 5 000 et 10 000 nouveaux produits mis en ligne chaque jour contre 24 collections/an pour Zara et 30 000 nouveaux produits par an). Elle produit en flux tendu et donc à n'avoir à gérer aucun stock ; il est à souligner aussi qu'elle arrive à faire une production à bas coût comparé à ses concurrents ce qui pousse sa clientèle à une surconsommation extrêmement élevée. Ces coûts bas sont atteints par plusieurs manières notamment l'utilisation du textile synthétique). Il faut savoir que Shein s'appuie massivement sur l'automatisation, l'intelligence artificielle et une chaîne d'approvisionnement bien rodée. La production est ainsi ajustée de façon quasi-automatisée : quand un produit suscite, sur l'application de l'entreprise ou sur les réseaux sociaux, l'intérêt des clients et voit ses ventes augmenter, le rythme de production se met à jour quasiment en temps réel. Ceci grâce à un logiciel de logistique que Shein a développé en interne et mis à disposition de ses fournisseurs. Afin que Shein atteigne ces objectifs en terme de production comme affiché ci-dessus, elle se retrouve dans des situations de surconsommation d'eau, d'énergie et de pétrole dans la production. À souligner que afin de satisfaire les délais elle se retourne faire des déchets. Shein a aussi adopté une stratégie marketing très agressive et fortement orientée vers les millénials et la Gen Z à travers l'utilisation des réseaux sociaux, notamment TikTok. En s'appuyant sur des influenceurs et des anonymes qui assurent la promotion de la marque et des produits, Shein a quasiment supprimé ses dépenses de communication. L'entreprise a aussi développé une diversité de fonctionnalités (points gagnés, bons d'achat...) qui rendent l'application extrêmement addictive. En proposant de multiples modèles à très bas prix (8 euros en moyenne) et renouvelés constamment, les nouveaux entrants dans le secteur de la fast fashion (Boohoo, Missguided, Emmiol et bien entendu Shein), ont réussi à s'imposer grâce à des stratégies leur permettant, d'une part, de dépasser les barrières à l'entrée (notamment l'intensité capitalistique et l'image de marque) et, d'autre part, de mieux maîtriser les facteurs clés de succès tels que la production à très bas coûts. Ces acteurs ont très largement amélioré le modèle de la fast

fashion en développant une capacité stratégique leur permettant de produire à un coût encore plus faible que les leaders, et plus rapidement.

TAF:

1-Donner votre définition des forces et faiblesses

2-Identifier les principales forces et faiblesses de Shein ?

Série 02 : Exercices sur l'avantage concurrentiel,

composition chaine de valeur

Exercice 01 :

Ci-dessous des exemples d'entreprises ayant réussi à construire des avantages concurrentiels.

- **GoPro** a sorti la première version de sa mini caméra portable et résistante à l'eau et aux conditions extrêmes.
- Les produits de **L'Oréal**.
- **Xiaomi** est une entreprise qui a trouvé un moyen de concevoir des Smartphones, des écouteurs et des ordinateurs à moindres coûts.
- Les produits d'**Apple**.
- **Free mobile** à l'époque a introduit ses forfaits à 2€ / mois sur le marché français (vs des forfaits en moyenne aux alentours de 30€).
- **Amazon** a été la seule à avoir proposé une livraison le jour même.

TAF :

1-Donnez une définition de l'avantage concurrentiel.

2-Dans un tableau, veuillez identifier pour chaque entreprise, l'axe sur lequel elle a construit son avantage concurrentiel ?

Solution exercice 01 :

1- Définition de l'avantage concurrentiel :

L'avantage concurrentiel est ce qui rend les produits ou services d'une entreprise plus attrayants, pour les clients, que ceux proposés par les autres concurrents.

2-

Cas	L'axe de l'avantage concurrentiel
-----	-----------------------------------

	Gopro a <u>surpassé de loin les autres appareils présents sur le marché (résiste à l'eau, résiste aux conditions extrêmes...)</u>. C'est un exemple d'avantage différentiel¹⁴.
	L'Oréal a un avantage concurrentiel par rapport aux autres firmes cosmétiques car sa renommée et la qualité de ses produits lui permettent d'attirer les meilleurs professionnels du marketing.
	l'entreprise chinoise a pu proposer des appareils à des prix de vente bien inférieurs à la concurrence. C'est un exemple d'avantage comparatif¹⁵.
	Apple a un avantage concurrentiel dans le secteur de la téléphonie mobile par sa recherche et développement (innovation) et le design de son produit qui lui permet de créer plus de valeur aux yeux des clients. De plus, elle propose des produits de meilleure qualité que la concurrence afin de détourner la clientèle des autres entreprises.
	A l'époque, Free mobile a introduit ses forfait à 2€, C'était les forfait les moins cher sur le marché français (vs des forfaits en moyenne aux alentours de 30€). L'entreprise a donc proposé un rapport qualité-prix imbattable. Elle a proposé des produits similaires mais avec un prix plus intéressant pour votre marché cible.
	l'avantage concurrentiel d'Amazon a été de pouvoir proposer une livraison le jour même, ce qui est une fonctionnalité inédite.

¹⁴ Avantage caractéristique d'un produit ou d'un service que lui **seul** est en mesure de revendiquer. Cet avantage caractéristique devient différentiel à partir de l'instant où l'entreprise est en mesure de l'exploiter dans sa communication.

¹⁵ L'avantage comparatif est la capacité d'une entreprise à produire quelque chose bien mieux ou bien plus efficace qu'un concurrent, ce qui entraîne des marges bénéficiaires plus importantes.

Exercice 02 :

L'entreprise « Méga » est un opérateur téléphonique a pour principal objet l'installation et l'exploitation des réseaux de téléphonie mobile, le développement, la vente des services de téléphonie mobile, montage et maintenance des équipements de téléphonie mobile.

Ci-dessous un aperçu sur les activités de l'entreprise :

- **Développement technologique** : (Veille technologique, innovation technologique).
- **Logistique amont** : (Manutention interne, Gestion des stocks).
- **Achats** : (Achat des équipements réseaux¹⁶).
- **Direction générale** : (piloter l'ensemble des dispositifs).
- **Opérations** : (Planification installation et maintenance du réseau, packaging).
- **Logistique aval** : (Expédition directe et indirecte des cartes Sim et des cartes de recharges).
- **Vente et marketing** : (Conception des offres, promotions, Vente, sponsoring, mécénat)
- **Gestion des ressources humaines** : (Gestion du personnel, Formation du personnel).
- **Services** : gestion des réclamations des clients du grand public et entreprises.
- **Finances, comptabilité et contrôle de gestion** : (plusieurs objectifs sont poursuivis entre autre, réduire les couts).
- **Activités fonctionnelles**.
- **Activités opérationnelles**.

TAF :

1-Que signifie activités fonctionnelles, activités opérationnelles.

2-Recomposez la chaîne de valeur de l'entreprise « MEGA ».

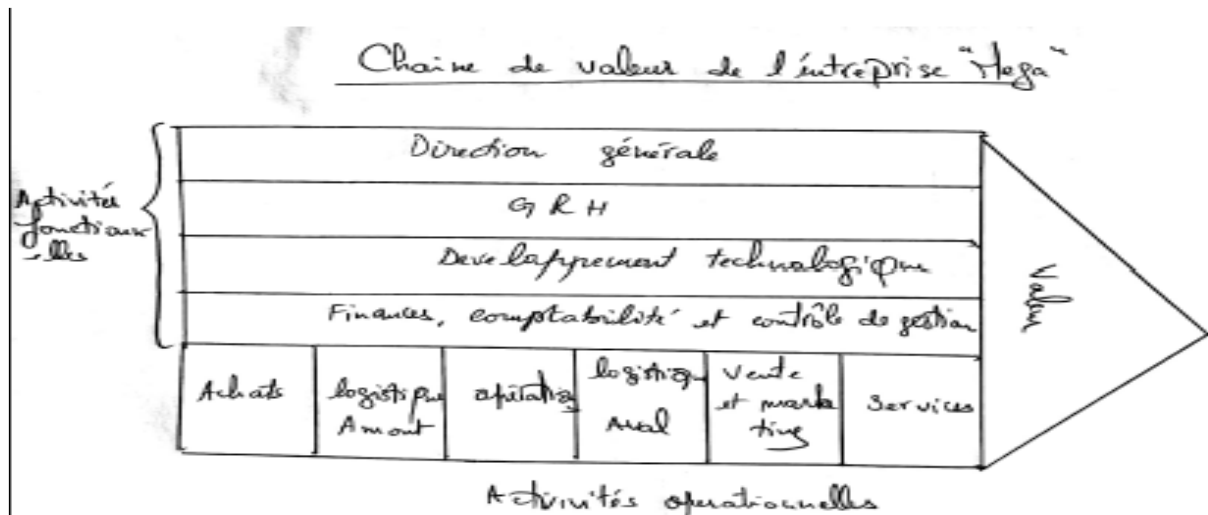
Solution exercice 02

1-Définitions demandées :

- **Activités fonctionnelles**: Sont les activités qui ne créent pas directement de valeur mais qui permettent aux activités opérationnelles d'en créer plus.
- **Activités opérationnelles**: Sont les activités dont la mission est de créer un supplément de valeur perçu par le client.

2-Ci-dessous la chaîne de valeur recomposée de l'entreprise « Mega ».

¹⁶ L'entreprise achète seulement des équipements de réseaux qui permettent d'avoir le meilleur réseau sur le marché avec les critères suivant : débit descendant moyen de 110 Mbit/s en 2G/3G/4G toutes zones confondues.



NB 01 : Au moment de la recomposition de la chaîne de valeur des entreprises, il faut tenir compte qu'il s'existe une suite logique d'un processus à suivre (de l'approvisionnement en matières premières jusqu' à la mise à disposition du bien ou service).

NB 02 : Les activités fonctionnelles peuvent également avoir pour objectif de réduire les coûts (finances, contrôle de gestion), de constituer un réservoir de ressources et de compétences (GRH, R&D) ou de piloter l'ensemble des dispositifs (direction générale).

Exercice 03

1. Dans la chaîne de valeur de Porter, les activités de soutien ont pour rôle:

- a. De maintenir l'appareil de production en bon état de fonctionnement
- b. D'épauler les salariés en situation de souffrance au travail
- c. D'assurer la promotion des produits auprès des clients
- d. D'optimiser les activités principales

2. L'efficacité dans la chaîne de valeur de Porter dépend notamment:

- a. De l'implication des actionnaires
- b. De la bonne interaction entre les activités
- c. D'une politique de lobbying offensive
- d. De l'intensité concurrentielle

3. Comment Porter estime-t-il la valeur produite par l'ensemble de la chaîne:

- a. A partir de l'ensemble des coûts des activités principales et de soutien

- b. Par l'usage que font les clients du produit et/ou service
- c. Par la somme que les clients sont prêts à payer le produit et/ou service
- d. Par la variation moyenne de l'action cotée en bourse

4. L'unité d'analyse privilégiée par l'approche Resources Based View (RBV) est :

- a. L'activité
- b. Le processus
- c. L'actif tangible ou intangible
- d. Le secteur

5. Dans l'approche RBV, l'assemblage des ressources réalisé par l'entreprise :

- a. Est spécifique
- b. Est dicté par les règles sectorielles
- c. Dépend de la démarche qualité
- d. Répond aux besoins d'informations des actionnaires

6. L'analyse de la chaîne de valeur permet de :

- a. Identifier les activités valorisées par les clients
- b. Obtenir un avantage concurrentiel
- c. Améliorer sa communication externe
- d. Faciliter le processus d'apprentissage

7. L'analyse des ressources et compétences permet de :

- a. S'interroger sur la robustesse d'un avantage concurrentiel
- b. Identifier les opportunités stratégiques
- c. Améliorer sa communication externe
- d. Faciliter la coordination de la chaîne de valeur

Solution exercice 03

(1-d), (2-b), (3-c), (4-c), (5-a), (6-a), (7-a).

Série 03 : Etude de cas (ZARA / BENETTON)

Les entreprises de l'industrie du textile dont ZARA et BENETTON font partie, évoluent dans un environnement chaotique. Pour parvenir à séduire la clientèle et à s'imposer dans un secteur hyperconcurrentiel elles n'emploient pas les mêmes stratégies. L'analyse de la chaîne de valeur des deux entreprises est présentée ci-dessous.

BENETTON

Benetton est une entreprise familiale Italienne qui active dans le domaine de la mode, les personnes recrutées, les sous-traitants ou les responsables de boutiques sont des membres de la famille, des amis ou tout au moins des personnes originaires de la région de Trévise en Italie.

L'entreprise dispose d'un entrepôt de 20 000 mètre carrés entièrement automatisé où les colis sont détectés dès leurs arrivés étiquetés stockés et ensuite acheminés par des robots vers des wagons. Ce système a permis de réduire de 20 % les coûts de transport et de gagner 5 jours sur l'acheminement des commandes.

BENETTON transmet les matières premières, c'est-à-dire la laine et le Cotton qui lui appartiennent ainsi que l'ensemble des instructions à ses sous-traitants. Pour ce qui est du design, il est assuré par une équipe de 20 stylistes recrutés pour 4 ou 5 saisons de manière à assurer le renouvellement constant des idées ainsi que par 200 créateurs indépendants recrutés via appel d'offre ce qui permet de ne rémunérer que ceux dont les propositions auront été retenues. Il faut savoir ensuite que la conception est entièrement automatisée, (CAO) conception assistée par ordinateur, les modèles sont donc introduits dans des programmes informatiques et leur fabrication est automatisée.

La production au sein de BENETTON est externalisée à 80%, en effet les étapes de tricotage d'assemblage et de finissage sont réalisées par des sous-traitants, les deux seules activités maintenues en interne sont la teinture et le contrôle de qualité. La logistique est prise en charge par les propres camions de BENETTON et par ceux du plus grand transporteur italien (AVENDERO), ces camions récupèrent les produits chez les sous-traitants, pour les acheminer vers l'entrepôt entièrement automatisé.

Par la suite, la commercialisation de BENETTON se fait via plusieurs milliers de boutiques standardisées à travers le monde. Cette standardisation va limiter les frais lors de l'implantation de toute nouvelle boutique. Sur le plan communication et marketing, l'entreprise a un marketing très fort.

BENETTON a développé une technologie la teinture en plonge, les pulls sont tricotés de la laine de couleur naturelle, stockés ensuite teints au tout dernier moment en les plongeant dans un bain de colorant, cette technique permet de fabriquer et de stocker des produits indifférenciés.

Zara est une compagnie espagnole de fabrication de vêtements très renommée. L'entreprise acquiert des matières premières par l'intermédiaire de départements et de bureaux régionaux au Royaume-Uni, en Chine, aux Pays-Bas et dans d'autres succursales en Europe, en Asie et en Australie. Ils achètent également des intrants et une certaine quantité de produits finis auprès de fournisseurs extérieurs qui se déplacent généralement sur des marchés d'intrants à faible coût. Ils ont une grande usine à La Corogne, où ils transforment ces intrants pour produire leurs propres produits conçus le plus rapidement possible. Zara doit déplacer et distribuer des matières premières pour la fabrication, allouer ces produits, conserver également un inventaire des matières premières, des fournitures et des produits finis dans les magasins. Un autre élément clé chez Zara est son contrôle de la chaîne d'approvisionnement, avec au moins la moitié des produits fabriqués en Espagne et l'autre moitié à l'étranger. Ils ont configuré leurs centres de fabrication sans couleurs ni imprimés spécifiques, afin d'être prêts à réagir aux changements minimes du marché. Le siège social (ainsi que les principaux départements) de ZARA sont situés en Espagne, et ce, afin qu'ils puissent facilement effectuer des ajustements et des décisions rapides. La principale distribution de vêtements de ZARA se fait généralement au début des saisons de la mode, qui sont liées aux saisons météorologiques réelles (hiver, printemps, été et automne), pour cela, les responsables des magasins ZARA doivent en être conscients et essayer de commander très précisément les quantités de vêtements. Pour atteindre cette précision, ils s'appuient fortement sur les données et les projections. La distribution rapide de vêtements est un aspect très important chez ZARA et pour y parvenir, les livraisons en Espagne sont effectuées en 24 heures et les livraisons à l'étranger en 40 heures. ZARA ne fait pas de dépenses pertinentes en marketing et en promotion, car elles utilisent d'autres stratégies commerciales intelligentes. Comme ZARA ne sous-traite pas sa fabrication, ils sont prêts à réagir rapidement aux changements du marché et aux changements de mode. Ils essaient également de réduire les délais de production et de distribution, d'avoir des produits tendance à vendre le plus rapidement possible et à des prix très bas. Le taux d'invendus est de seulement de 18%. Comme cette stratégie peut augmenter les coûts de main-d'œuvre, ZARA maintient ses dépenses de promotion et de publicité à un niveau bas pour atteindre des prix bas. Comme ils ont une majorité de jeunes clients, l'entreprise tend à réduire les longues files d'attente dans les magasins. Il est à souligné qu'au niveau de cette entreprise, la technologie informatique prend en charge plusieurs activités (l'évaluation des magasins, la gestion de la production et de la distribution). La gestion de la ressource humaine prend une place très importante, le DRH s'assurent de: la formation des employés, les équipes de développement de produits doivent être en contact avec les tendances de la mode, la satisfaction et la motivation des collaborateurs.

Répondre aux questions suivantes:

- 1- Définir les éléments suivants : chaîne de valeur, avantage concurrentiel,...(3 p)
- 2- Quel est le but de l'analyse de la chaîne de valeur ? (2P)
- 3- A partir de l'analyse de la chaîne de valeur des deux entreprises exposée ci-dessus :
 - a- identifiez les activités primaires et les activités de soutiens pour chaque entreprise ? (5 p)
 - b- Constituer la chaîne de valeur de BENETTON et celle de ZARA (sous forme de schéma)? (4p)

- c- Quelles sont les principales sources d'avantages concurrentiels pour l'entreprise BENETTON ensuite pour l'entreprise ZARA? (3 P)
- d- quel est le positionnement stratégique adopté consécutivement par Benetton et par ZARA? (4 P)
- e- quel est le modèle économique le plus performant ? justifier votre réponse. (2p)

Solution :

Les entreprises de l'industrie du textile dont ZARA et BENETTON font partie, évoluent dans un environnement chaotique. Pour parvenir à séduire la clientèle et à s'imposer dans un secteur hyperconcurrentiel elles n'emploient pas les mêmes stratégies. L'analyse de la chaîne de valeur des deux entreprises est présentée ci-dessous.

BENETTON	ZARA
Benetton est une entreprise familiale qui active dans le domaine de la mode. Approvisionnement : L'entreprise transmet les matières premières, c'est-à-dire la laine et le Cotton qui lui appartiennent ainsi que l'ensemble des instructions à ses sous-traitants. Design : Il est assuré par une équipe de 20 stylistes recrutés pour 4 ou 5 saisons de manière à assurer le renouvellement constant des idées ainsi que par 200 créateurs indépendants recrutés via appel d'offre ce qui permet de ne rémunérer que ceux dont les propositions auront été retenues. Conception : Elle est entièrement automatisée, (CAO) conception assistée par ordinateur, les modèles sont donc introduit dans des programmes informatiques et leur fabrications est automatisée. Production : La production est externalisée à 80%, en effet les étapes de tricotage d'assemblage et de finissage sont réalisé par des sous-traitants, les deux seules activités maintenues en interne sont la teinture et le contrôle de qualité.	Zara est une compagnie espagnole de fabrication de vêtements très renommée. L'entreprise acquiert des matières premières par l'intermédiaire de départements et de bureaux régionaux au Royaume-Uni, en Chine, aux Pays-Bas et dans d'autres succursales en Europe, en Asie et en Australie. Ils achètent également des intrants et une certaine quantité de produits finis auprès de fournisseurs extérieurs qui se déplacent généralement sur des marchés d'intrants à faible coût. Ils ont une grande usine à La Corogne, où ils transforment ces intrants pour produire leurs propres produits conçus le plus rapidement possible. Zara doit déplacer et distribuer des matières premières pour la fabrication, allouer ces produits, conserver également un inventaire des matières premières, des fournitures et des produits finis dans les magasins. Un autre élément clé chez Zara est son contrôle de la chaîne d'approvisionnement, avec au moins la moitié des produits fabriqués en Espagne et l'autre moitié à l'étranger. Ils ont configuré leurs centres de fabrication sans couleurs ni imprimés spécifiques, afin d'être prêts à réagir aux changements minimes du marché. Le siège social (ainsi que les principaux départements) de ZARA sont situés en Espagne, et ce, afin qu'ils puissent facilement effectuer des ajustements et des décisions

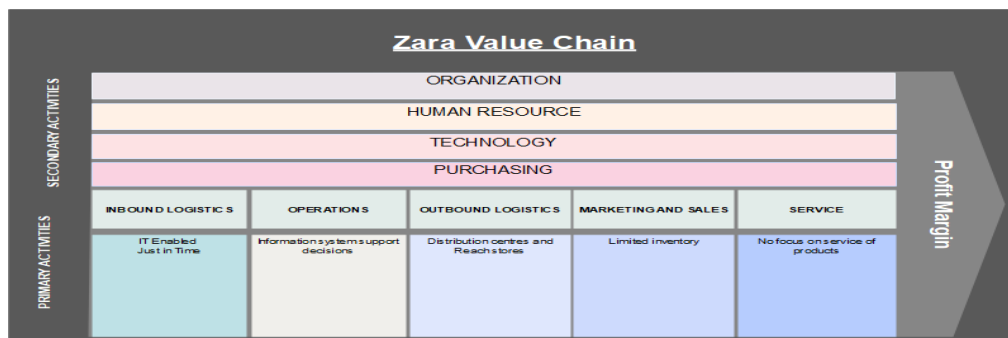
La logique : Elle est prise en charge par les propres camions de BENETTON et par ceux du plus grand transporteur italien (AVENDERO), ces camions récupèrent les produits chez les sous-traitants, pour les acheminer vers l'entrepôt entièrement automatisé de BENETTON. La commercialisation de BENETTON se fait via plusieurs milliers de boutiques standardisées à travers le monde. Cette standardisation va limiter les frais lors de l'implantation de toute nouvelle boutique. Ces boutique appartiennent à des commerçants indépendants qui vont acheter les produits BENETTON avec une marge une marge. Communication et marketing : L'entreprise a un marketing très fort, il est antique a travers le monde il est longtemps assuré par le célèbre photographe Olivier Toscani connue par ses photo a scandale. Fonction secondaires : Infrastructure et systèmes : Ils se matérialisent par un entrepôt de 20 000 mètre carrés entièrement automatisé où les colis sont détectés dès leurs arrivés étiqueté stocké et ensuite acheminé par des robots vers des wagons. Ce système a permis de réduire de 20 % les couts de transport et de gagner 5 jours sur l'acheminement des commandes. La RH : C'est une entreprise familiale, les personnes recrutées, les sous-traitants ou les responsables de boutiques sont des membres de la famille, des amis ou tout au moins des personnes originaires de la région de trévis en Italie. Le développement technologique : BENETTON a développé une technologie la teinture en plongée, les pulls sont tricoté de la laine de couleur naturelle, stockés ensuite teint au tout derniers moment en les plongeant dans un bain de colorant, cette technique	rapides. La principale distribution de vêtements de ZARA se fait généralement au début des saisons de la mode, qui sont liées aux saisons météorologiques réelles (hiver, printemps, été et automne), pour cela, les responsables des magasins ZARA doivent en être conscients et essayer de commander très précisément les quantités de vêtements. Pour atteindre cette précision, ils s'appuient fortement sur les données et les projections. La distribution rapide de vêtements est un aspect très important chez ZARA et pour y parvenir, les livraisons en Espagne sont effectuées en 24 heures et les livraisons à l'étranger en 40 heures. ZARA ne fait pas de dépenses pertinentes en marketing et en promotion, car elles utilisent d'autres stratégies commerciales intelligentes. Comme ZARA ne sous-traite pas sa fabrication, ils sont prêts à réagir rapidement aux changements du marché et aux changements de mode. Ils essaient également de réduire les délais de production et de distribution, d'avoir des produits tendance à vendre le plus rapidement possible et à des prix très bas. Le taux d'invendus est de seulement de 18%. Comme cette stratégie peut augmenter les coûts de main-d'œuvre, ZARA maintient ses dépenses de promotion et de publicité à un niveau bas pour atteindre des prix bas. Comme ils ont une majorité de jeunes clients, l'entreprise tend à réduire les longues files d'attente dans les magasins. Il est à souligné qu'au niveau de cette entreprise, la technologie informatique prend en charge plusieurs activités (l'évaluation des magasins, la gestion de la production et de la distribution). La gestion de la ressource humaine prend une place très importante, le DRH s'assurent de: la formation des employés, les équipes de développement de produits doivent être en contact avec les tendances de la mode, la satisfaction et la motivation des collaborateurs.
--	---

permet de fabriquer et de stocker des produits indifférencier.	
---	--

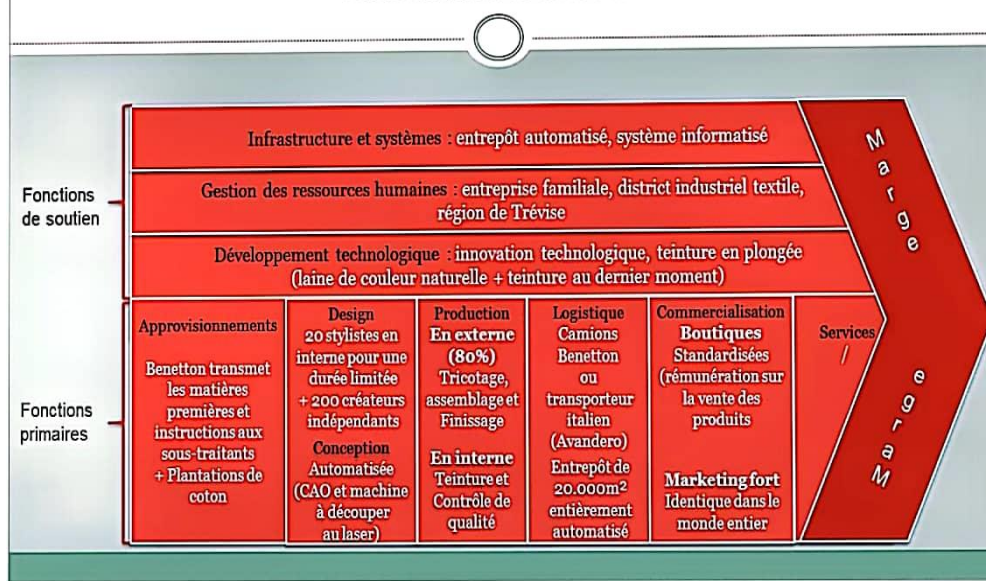
Le cas zara :

Zara a un modèle commercial très intéressant, principalement basé sur la vente de designs exclusifs à bas prix, en suivant les tendances de la mode tout en assurant la satisfaction des clients et un intérêt constant pour leurs produits. La chaîne de valeur de Zara indique qu'elle y parvient grâce à l'acquisition de matières premières à faible coût, à la transformation de ces intrants dans ses propres tissus et à la production de ses propres créations, afin de ne pas dépendre de fournisseurs de vêtements extérieurs .

Ils réduisent les coûts de marketing et de promotion en garantissant que leurs produits sont bien conçus et exclusifs, de sorte que la satisfaction des clients est assurée et que le bouche à oreille est diffusé par leurs propres clients. Ils contrôlent leur chaîne d'approvisionnement et ont leurs principaux départements profondément impliqués dans l'informatique et ils ont des centres de fabrication configurés pour produire très rapidement et réagir rapidement aux changements du marché.



Le modèle Benetton



Benetton :

Question :

1- Définition de la chaîne de valeur ?

C'est l'ensemble des étapes qui permettent de créer de la valeur pour le client.

2- Quel est le but de l'analyse de la chaîne de valeur ?

En examinant la chaîne de valeur d'une entreprise vous pourrez identifier les activités qui contribuent à la création de cette valeur et celle qui n'y contribuent pas.

3- Identifier les activités primaires et les activités de soutiens pour chaque cas ?

4- Il vous ai demandé de constituer la chaîne de valeur de chaque entreprise (le schéma)?

5- Donnez une définition de l'avantage concurrentiel ?

6- Quelles sont les principales sources d'avantages concurrentiels pour chaque cas ?

A partir de cette analyse, on peut relever trois principales sources d'avantages concurrentiels :

*l'entrepôt automatisé qui va permettre a BENETTON de livrer fréquemment de nouvelles collections dans les boutiques.

*innovation technologiques de teinture en plongé qui lui permet d'offrir des colorés uniques.

*le choix de conserver en interne que 20% d'activités que BENETTON considère comme stratégiques (ils maîtrisent la teinture et le contrôle de qualité) et donc externaliser 80% des autres activités.

- 7- donner la définition des différentes stratégies (différenciation,) et identifier la stratégie choisie par chacune des deux entreprises ?

BENETTON : a fait le choix d'une stratégie de différenciation, en proposant des pulls de toutes les couleurs et de livrer très fréquemment.

- 8- En s'appuyant de l'analyse de la chaîne de valeur des deux entreprises, quel est le modèle économique le plus performant ? justifier votre réponse.

Cependant le modèle Benetton commence à s'essouffler doucement devant face à des entreprises telles que ZARA qui est un modèle économique qui est bien plus performant et qui va lui permettre de faire en boutique de nouvelles collections beaucoup plus régulièrement que ne le fait Benetton ceci montre la difficulté de maintenir un avantage concurrentiel de façon durable et la nécessité d'avoir une approche dynamique de sa stratégie.

Le cas Benetton nous montre à quel point il est essentiel pour une entreprise d'identifier quelle sont les activités créatrices de valeur pour pouvoir protéger et travailler ces activités et ainsi maintenir son avantage concurrentiel.

1-Définitions :

- **Chaîne de valeur** : C'est l'ensemble des étapes qui permettent de créer de la valeur pour le client.
- **Avantage concurrentiel** : Qu'est-ce qu'elle fait de mieux et différemment - à titre d'exemple : elle propose des produits au moindre coût ou avec une meilleure qualité que ses concurrents.

2-Quel est le but de l'analyse de la chaîne de valeur ?

- ✓ Identifier les activités qui contribuent à la création de cette valeur et celle qui n'y contribuent pas.
- ✓ Comprendre le comportement des coûts (intrinsèquement celui de la valeur).
- ✓ Identifier les sources de différenciation existantes ou potentielles.
- ✓ Identifier la source de l'Avantage concurrentiel.
- ✓ Optimiser les fonctions
- ✓ Améliorer la coordination inter fonctionnelle et externe
- ✓ La décision d'externalisation et de sous-traitance.

3- **La démarche de l'analyse de la chaîne de valeur** : La démarche consiste à découper l'entreprise en activités principales et activités de soutiens.

4-a et b- (au niveau de la réponse à l'étudiant est appelé à identifier les activités en distinguant les activités de soutiens des activités principales seulement, par contre , au niveau de la question b l'ordre des activités doit être respecté comme le montre les deux schémas ci-dessous.)

4-c-Les sources d'avantages concurrentiel pour les deux entreprises :

ZARA	Benetton
✓ l'entrepôt automatisé qui va permettre a BENETTON de livrer fréquemment de nouvelles collections dans les boutiques. ✓ innovation technologiques de teinture en plongé qui lui permet d'offrir des colorés uniques. ✓ le choix de conserver en interne que 20% d'activités que BENETTON considère comme stratégiques (ils maîtrisent la teinture et le contrôle de qualité) et donc externaliser 80% des autres activités.	✓ Peu de dépenses en publicité ✓ qualité de PM ✓ contrôle de fabrication (flexibilité) elle n'externalise pas) ✓ gestion efficace des réseaux de distribution (le client doit acheter tout de suite-risque de ne pas retrouver les articles). ✓ la rapidité de la production et l'introduction de plusieurs collections (encourager les clients à revenir au magasin)

4-d-Le positionnement stratégique adopté consécutivement par Benetton et par Zara

ZARA	Benetton
Pour Zara c'est la domination par les couts bas qu'elle propose.	Benetton a fait le choix d'une stratégie de différenciation, en proposant des pulls de toutes les couleurs et de livrer très fréquemment.

4-e-le modèle économique le plus performant est celui de ZARA.

Argument : Cependant le modèle Benetton commence à s'essouffler doucement devant face à des entreprise telle que ZARA qui est un modèle économique qui est bien plus performant et qui va lui permettre de faire en boutique de nouvelles collections beaucoup plus régulièrement que ne le fait Benetton ceci montre la difficulté de maintenir un avantage concurrentiel de façon durable et la nécessité d'avoir une approche dynamique de sa stratégie.

Le cas Benetton nous montre a quel point il est essentiel pour une entreprise d'identifier quelle sont les activités créatrices de valeur pour pouvoir protéger et travailler ces activités et ainsi maintenir son avantage concurrentiel.

Détails pour le cas zara : Zara a un modèle commercial très intéressant, principalement basé sur la vente de designs exclusifs à bas prix, en suivant les tendances de la mode tout en assurant la satisfaction des clients et un intérêt constant pour leurs

produits. La chaîne de valeur de Zara indique qu'elle y parvient grâce à l'acquisition de matières premières à faible coût, à la transformation de ces intrants dans ses propres tissus et à la production de ses propres créations, afin de ne pas dépendre de fournisseurs de vêtements extérieurs. Ils réduisent les coûts de marketing et de promotion en garantissant que leurs produits sont bien conçus et exclusifs, de sorte que la satisfaction des clients est assurée et que le bouche à oreille est diffusé par leurs propres clients. Ils contrôlent leur chaîne d'approvisionnement et ont leurs principaux départements profondément impliqués dans l'informatique et ils ont des centres de fabrication configurés pour produire très rapidement et réagir rapidement aux changements du marché.

Série 04 : Etude de cas Nespresso

Exemple

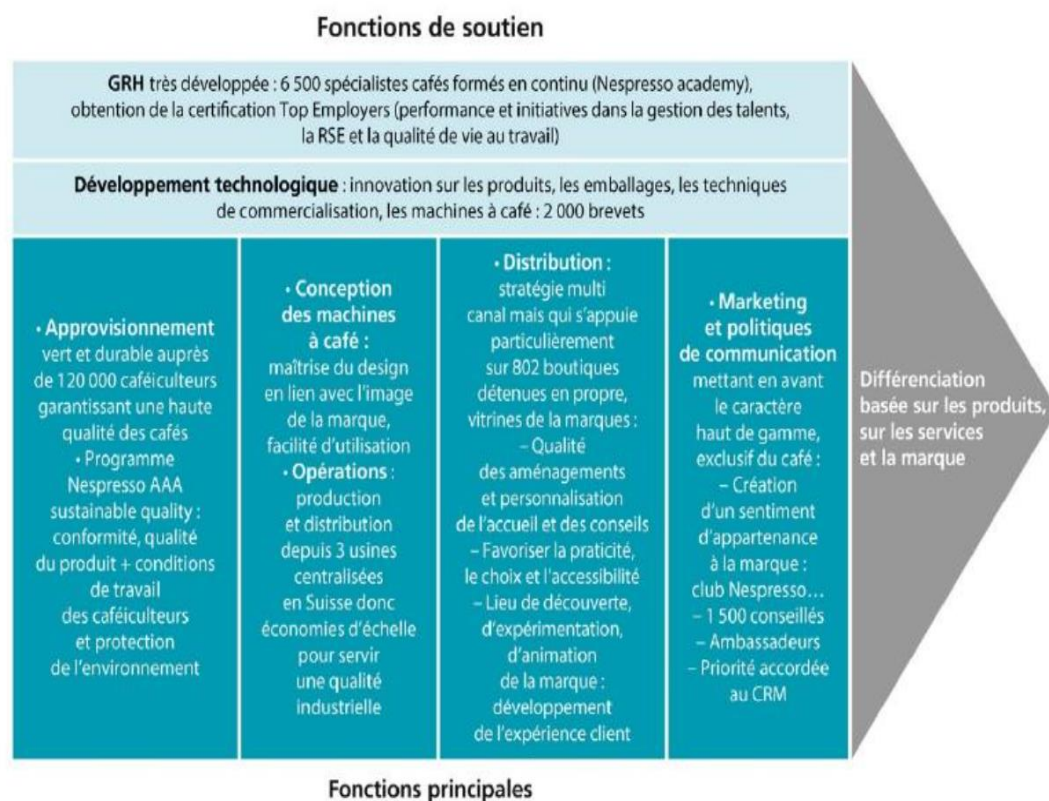
Avec un chiffre d'affaires de 5,8 milliards d'euros en croissance de plus de 11 %, une part de marché de 32 % et plus de 10 milliards de capsules produites en 2020, **Nespresso** est aujourd'hui le leader mondial incontesté de **la vente de café en dosettes**. Ce statut de numéro 1, Nespresso l'a acquis grâce à une stratégie de différenciation et de premiumisation qui porte à la fois sur la qualité du café mais aussi, et surtout, sur la personnalisation de la relation client et les services associés lors de la commercialisation. Cet avantage de différenciation repose sur des investissements et un contrôle importants des activités en aval de la chaîne de valeur. L'entreprise gère ses propres canaux de distribution qui sont à la fois divers (physiques et en ligne), interdépendants (stratégie omnicanal), nombreux et qui représentent autant de points de contact avec les clients. Nespresso est ainsi détentrice de 800 boutiques exclusives dans 81 pays qui sont de véritables **showrooms** mais aussi des lieux de vie centrés sur la **dégustation**. L'activité de commercialisation s'appuie aussi sur une boutique mondiale de vente en ligne, accessible 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7, et sur un réseau mondial de centres de relation clients regroupant plus de 1 500 spécialistes du café. Au total, Nespresso dispose de plus de 6 300 spécialistes café qui sont en relation directe avec les consommateurs.

L'aménagement, l'accueil et les services proposés au sein de chaque boutique contribuent à personnaliser le service et à garantir la praticité, le choix et l'accessibilité pour le client.

Une **politique de communication**, largement inspirée du luxe et qui mobilise de nombreux leviers (le print, le digital, la télévision), vise à diffuser l'image d'un produit haut de gamme, d'exception et raffiné que l'on déguste plus qu'on ne le consomme. Les différents cafés proposés deviennent ainsi des grands crus. L'idée est aussi de créer un sentiment d'appartenance à la marque et à une communauté privilégiée et restreinte de spécialistes à travers le concept de club et les avantages qu'il procure : systèmes de parrainage, promotion, dégustation de nouveautés en exclusivité.

Nespresso a aussi fortement investi (270 millions en 2021) dans ses trois sites de production (activités de blend, torréfaction, mouture et conditionnement) et dans son site logistique, qui sont tous quatre localisés en Suisse. Cette concentration permet respectivement **un contrôle de la qualité, un faible taux de perte ainsi qu'une forte productivité** (fonctionnement 24 heures sur 24, 365 jours par an). L'activité R&D, qui porte aussi bien sur les machines à café que sur les gammes de café et les familles de produits, fait elle aussi de nombreux investissements. L'accent mis sur l'**innovation produit** permet un élargissement et un renouvellement constant des gammes (Nespresso dispose de plus de 50 crus différents) ainsi que le lancement régulier de nouvelles catégories de produits tels que Vertuo (capsules de café long particulièrement adapté au marché US).

En matière d'approvisionnement, le programme AAA Sustainable Quality TM, lancé en 2003, et toujours opérationnel en 2022, permet d'assurer un approvisionnement de qualité et de garantir une traçabilité pour 93 % du café produit par plus de 120 000 caféiculteurs partenaires qui bénéficient d'un prix garanti supérieur de 40 % au prix du marché. En outre, Nespresso s'assure de conditions de production qui sont à la fois **socialement responsables et durables en matière d'environnement** et qui sécurisent ses fournisseurs en leur garantissant des contrats de long terme. Ainsi, l'avantage concurrentiel de différenciation de Nespresso repose respectivement sur une **intégration forte**, sur un contrôle étroit de sa **chaîne de valeur** (pour les caféiculteurs, on peut parler de quasi intégration) ainsi que sur des **investissements** importants en amont et en aval de celle-ci.



▲ **Figure 2.2** La chaîne de valeur de Nespresso¹

Série 05 : QCM et questions directes

Partie I : (QCM)

Encadrez la bonne réponse pour les questions ci-dessus (une seule bonne réponse par question):

1- Selon la perspective du diagnostic interne, le déterminant majeur de l'avantage concurrentiel d'une entreprise est/sont :

- a. Les caractéristiques structurelles de l'industrie.*
- b. La différenciation des produits.*
- c. Les ressources et compétences de l'entreprise.*

2- Laquelle de ces affirmations est erronée ?

- a. La chaîne de valeur permet de repérer les sources internes de création de valeur.*
- b. La chaîne de valeur permet d'orienter les choix en termes de diversification.*
- c. La chaîne de valeur permet d'orienter les choix en matière d'intégration et d'externalisation d'activités.*

3- La capacité stratégique d'une organisation détermine :

- a. Ce que l'entreprise devrait faire.*
- b. Ce qu'elle peut réellement faire.*
- c. Ce qu'elle devrait faire mais ne peut faire.*

4- Selon l'analyse de la chaîne de valeur, les trois leviers de création de valeur portent sur l'optimisation :

- a. Des activités principales, des activités de soutien et des liens inter-fonctionnels.*
- b. Des liens inter et intra-fonctionnels et des activités principales.*
- c. De chaque activité, des liens inter-fonctionnels et des relations inter-organisationnelles.*

5- Comment Porter estime-t-il la valeur produite par l'ensemble de la chaîne :

- a. A partir de l'ensemble des coûts des activités principales et de soutien*
- b. Par l'usage que font les clients du produit et/ou service*

c. Par la somme que les clients sont prêts à payer le produit et/ou service

d. Par la variation moyenne de l'action cotée en bourse

Exercice : (Questions directes)

1-Citez les principales étapes de la démarche à suivre afin d'analyser la chaîne de valeur ?

2-Définir les éléments suivants : ***activité principale, activité secondaire, filière industrielle ; avantage concurrentiel.***

Serie 06 : Etude de cas : IKEA

La rupture stratégique est une remise en cause de la chaîne de valeur classique par la recherche de nouveaux FCS qui permet une modification importante des règles du jeu concurrentiel. Une architecture de valeur nouvelle est élaborée, qui permet de proposer au client une alternative attractive à l'offre standard. Créée en 1953 par Ingvar Kamprad, Ikea est une entreprise suédoise de fabrication et de distribution de meubles. Aujourd'hui, sa mission est de « créer un meilleur quotidien pour le plus grand nombre ». Ikea achète des volumes importants de bois pour bénéficier de bas prix, par des contrats à long terme spécifiant la qualité attendue.

Les meubles sont conçus et livrés à plat dans les points de vente afin de réduire les frais de transport. La conception assistée par ordinateur (CAO) permet d'optimiser les coûts partagés en développant le maximum de composants communs. La fabrication assistée par ordinateur (FAO) réduit les stocks et privilégie les flux tendus de livraison vers des mégastores (12 000 m²) proposant une très large gamme de produits. Des ouvertures de magasins de centre-ville (un deuxième à Paris en 2021), avec un assortiment réduit et une livraison facilitée, sont prévues dans plusieurs métropoles. Le client voit les meubles montés dans des show-rooms autour d'univers (chambre, salon...), fait son choix et emporte la marchandise en kit, ce qui simplifie la livraison. Il assemble lui-même les meubles, ce qui économise aussi les frais de production et de stockage. Ikea se contente d'une marge réduite, inférieure à celle des marchands traditionnels, et peut ainsi proposer des prix 20 % moins chers en moyenne pour un design scandinave original. Grâce à cette rupture stratégique, l'entreprise a connu un développement dans toute l'Europe et aujourd'hui dans le monde entier à travers une trentaine de pays (États-Unis, Chine, Russie...).

TAF :

A partir des éléments portant sur la chaîne de valeur de IKEA exposés ci-dessus : Il vous est demandé de compléter le schéma 01.

Schéma 01 :



Jeu classique

.....				
.....				
.....				
.....				
.....				

Nouvelles règles créés par IKEA					
					
					
					
					

Série 07 : Etude de cas Mc Donald

Ayant commencé avec un stand de hot dog, McDonald's est aujourd'hui l'une des franchises de restaurants les plus performantes du monde. Le premier restaurant de McDonald's a été lancé par les frères McDonald - Richard et Maurice en 1948. Ils ont converti leur restaurant barbecue en un coin burger et milkshake. Le restaurant était situé à San Bernardino en Californie. Ce fut leur deuxième entreprise, tandis que la première industrie alimentaire était l'aventure du hot-dog, près de la piste de Santa Anita. À partir de Hot Dogs, la compagnie de restauration a élargi ses activités. Et maintenant, la société vend tous les types de nourritures rapides, tandis que ses Chicken McNuggets, Egg McMuffin, etc. sont au sommet des ventes. À l'heure actuelle, McDonald's opère dans plus de 100 pays grâce à ses 30 000 restaurants.

McDonald's a ses fournisseurs fixes prédéfinis. La société achète les légumes crus et d'autres matières premières nécessaires. Les pratiques de McDonald ont une intégration verticale en arrière, qui aide finalement à la Société à réduire les coûts supplémentaires et à garantir des produits de qualité supérieure. Le lait et le bœuf requis dans les produits de McDonald proviennent de leurs fermes. Pour les légumes frais, McDonald's s'appuie sur les épiceries locales. Les boissons gazeuses sont desservies par Coca-Cola, un allié de McDonald's. Certains autres matières premières nécessaires comme le sucre, la levure, la farine, etc. sont également fournies à partir des fournisseurs fixes.

McDonald's a totalement changé le concept d'une cuisine de restaurant traditionnelle, grâce aux frères. Au lieu de nombreuses stations et différents équipements, les cuisines de McDonald incluent certains outils de base, ce qui les aide dans la réponse rapide. Voici les outils de base que les cuisines de McDonald ont.

- **Un grand gril:** Le gril est si important qu'une seule personne peut cuire plusieurs hamburgers dessus en même temps.
- **Une friteuse:** Les frites sont l'un des articles les plus exigeables des restaurants de McDonald. Les restaurants incluent une friteuse où une personne peut faire des frites.
- **Une station de garniture:** Certaines personnes continuent à ajouter les mêmes garnitures à tous les hamburgers ici.

Machine de boissons: Pour les objets de desserts et les boissons, McDonald's comprend une machine à base de MilkShake et une fontaine de soda.

Comptoirs: Les clients placent leurs commandes dans ces compteurs et les reçoivent du même endroit.

McDonald's nécessite une production de masse en raison de son grand nombre de restaurants. Par conséquent, les entrepôts de McDonald stockent d'énormes quantités de chaque article nécessaire pour chaque restaurant.

Cette chaîne est également prétendue être automatisée, ce qui signifie que les ordinateurs gardent une trace de ce que chaque restaurant a et devrait avoir dans son magasin. Le centre de distribution expédie ensuite les articles nécessaires sur une base régulière.

McDonald's a réussi à atteindre le sommet en raison de son service alimentaire et de qualité de la plus haute qualité. Ils le font tout en assurant un environnement accueillant, qui est propre et a également une grande valeur. Toute la société, ainsi que ses employés, ses fournisseurs et ses franchises, vous permettent de servir des choix alimentaires avec une matrice équilibrée, ce qui permet aux clients d'accéder aux informations nutritionnelles appropriées. En conséquence, ils peuvent facilement prendre une bonne décision.

McDonald est consacré à l'emballage durable, à la conservation de l'énergie, à la gestion des déchets, etc. La société de restauration travaille continuellement pour un meilleur environnement, une entreprise rentable et d'autres.

Outre sa qualité alimentaire exceptionnelle, McDonald's propose ce qui suit : Wi-Fi gratuit, carte-cadeau, lieux de jeu.

McDonald's assure toujours de vastes campagnes publicitaires, ainsi que sa couverture médiatique habituelle comprenant la télévision, les journaux, la radio et d'autres médias sociaux. McDonald's utilise une signalisation et des panneaux d'affichage en grande partie, de manière à ne pas mentionner la participation de la société à divers événements sociaux.

L'infrastructure de McDonald est sophistiquée avec l'avancement de l'informatique tout en garantissant des activités vertes en même temps. La société travaille à fournir des restaurants écologiques à ses clients et des lieux de travail agréables pour ses employés. L'ensemble du processus reflète les objectifs de la durabilité de la société.

McDonald's a réussi à maintenir sa gestion des ressources humaines extraordinaire avec des options attrayantes. On peut avoir des heures flexibles et être engagée avec d'autres activités tout en travaillant chez McDonald. Les personnes qui ont moins de chances d'emplois ailleurs peuvent facilement servir à McDonald's.

En termes de développement de la technologie, McDonald's axé sur la modernisation de ses restaurants tout en évoluant son menu en même temps. Un exemple de développement technologique de McDonald est son entrée sur cinq ans de soutien informatique avec Fujitsu.

La principale raison de la réussite de la gestion de la chaîne d'approvisionnement de McDonald est son système d'approvisionnement en ligne. Le système est très efficace, offrant un appui considérable à la gestion de la chaîne d'approvisionnement de la société. Le site d'approvisionnement rend le processus plus pratique et plus rapide des franchises. En outre, il permet aux différents propriétaires d'entreprises d'acheter des matériaux et des fournitures à des prix réduits, ce qui réduit les coûts des McDonald's.

Répondre aux questions suivantes :

- 4- Expliquez comment l'entreprise parvient-elle à créer de la valeur ?
- 5- Définissez les concepts suivants : **activités principales, activités secondaires, filière industrielle**. Quel est l'objectif de l'analyse de la chaîne de valeur ?
- 6- Quelles sont les données à examiner dans le cadre d'une étude de chaîne de valeur ?
- 7- Comment interpréter l'analyse de la chaîne de valeur et quelles décisions prendre ?

- 8- Comment Porter estime-t-il la valeur produite par l'ensemble de la chaîne ?
- 9- A partir des éléments portant sur la chaîne de valeur de l'entreprise exposée ci-dessus :
 - f- Identifiez les activités primaires et les activités de soutien ?
 - g- Constituez la chaîne de valeur de Mc Donald (sous forme de schéma) ?
 - h- Quelles sont les principales sources d'avantages concurrentiels pour Mc Donald ?

Série 08 : exercices sur AVA et MVA

Exercice 01 ¹⁷:

Vous êtes appelé à travailler au sein d'un groupe hôtelier coté dans le service communication.
Vous êtes appelé à aider à préparer la communication financière du groupe.

Résultat

En millions d'€	N-2	N-1	N
Chiffre affaires	6 105	7 007	7 290
Résultat brut exploitation	1 560	1 891	1 971
Loyers	- 478	- 616	- 698
EBE	1 082	1 275	1 273
Résultat opérationnel	713	847	830
Résultat financier	- 143	- 121	- 92
Sociétés mises en équivalence	15	25	20
RCAI	595	751	758
Résultat sur gestion du patrimoine hôtelier	18	19	29
Résultat sur gestion des autres actifs	- 29	23	66
Amortissement des écarts d'acquisition	- 68	- 96	- 102
Impôts	- 222	- 256	- 246
Résultat exceptionnel (net d'impôts)	82	35	
Intérêts minoritaires	- 24	- 28	- 31
Résultat net part du groupe	352	447	473
Bénéfice net par action (en €)	1,94	2,28	2,40

Bilan consolidé

ACTIF	N-2	N-1	N
Écarts acquisition	1 684	1 911	1 879
Immobilisations incorporelles	530	581	533
Immobilisations corporelles	4 518	4 696	5 026
Immobilisations financières	647	773	882
Total actif immobilisé	7 379	7 961	8 320
Total actif circulant	3 673	3 293	3 780
Total actif	11 052	11 954	12 100

ACTIF	N-2	N-1	N
PASSIF			
Capitaux propres	3 279	3 843	4 139
Capitaux propres et intérêts minoritaires	3 464	3 984	4 279
Dettes financières à long terme	2 997	3 397	3 441
Capitaux permanents	7 065	7 990	8 257
Dettes court terme	3 987	3 264	3 843
Total passif	11 052	11 954	12 100

Le montant des dividendes distribué en millions d'euros est de 218 en N-2, 248 en N-1 et 271 en N.

1. Vous définirez l'EVA (valeur ajoutée économique) et son évolution.

Solution exercice 01 :

¹⁷ DSCG 3 - Management et contrôle de gestion Cours et applications corrigées, Auteur(s): Leroy, Michel, Gualino, 2021, 360.

1. Définition de l'EVA et son évolution

Concernant l'EVA, on pourra rappeler quelques éléments :

- l'EVA mesure le profit économique réel d'une entreprise ;
- son objectif est de déterminer quelles unités de l'entreprise capitalisent le mieux sur les actifs qu'elles gèrent pour générer du profit et augmenter le rendement pour les actionnaires.

$EVA = \text{Actif économique} \times (\text{Rentabilité économique après impôts} - \text{Coût du capital})$

Ici, on a :

Milliers d'euros	N-2	N-1	N
CA	6 105	7 007	7 290
Résultat opérationnel	713	847	830
– Impôt	222	256	246
Profit opérationnel	491	591	584
Coût du capital immobilisé*	361	369	363
EVA	130	222	221

* Avec Coût du capital = Dividendes + Résultat financier

En prenant comme mode de calcul la formule :

$EVA = \text{Actif économique} \times (\text{Rentabilité économique après impôts} - \text{Coût du capital})$

Avec $AE_N = \text{Actif immobilisé (8 320)} + \text{BFR (3 843 - 3 780 = 63)} = 8 383$

Et Rentabilité économique après impôts = Profit opérationnel = $584/8 383 = 6,97 \%$

Et Coût du capital = Résultat financier (92) + Dividendes (271)/AE = $363/8 383 = 4,33 \%$

$EVA_N = 8 383 \times (6,97 \% - 4,33 \%) = 8 383 \times 2,64 \% = 221$

	N-2	N-1	N
Actif Immobilisé	7 379	7 961	8 320
BFR	- 314	29	63
Actif économique	7 065	7 990	8 383
Profit opérationnel	491	591	584
Rentabilité économique	6,95 %	7,40 %	6,97 %
Coût du capital €	361	369	363
Coût du capital %	5,11 %	4,62 %	4,33 %
EVA	130	222	221

L'EVA augmente grâce à une amélioration de la rentabilité économique (en N-1) mais stagne lorsque cette dernière est en diminution (en N), même si le coût du capital baisse tendanciellement. C'est donc la rentabilité économique du groupe hôtelier qu'il faut suivre et mettre en avant dans la communication financière.

Références bibliographiques

- Diagnostic de la chaîne de valeur industrielle : un outil intégré, Hartwich Frank, Devlin Jean et Kormawa Patrick, sous la direction de l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel, Vienne, 2011.
- Chaînes de valeur, modèles entrepreneuriaux et étalonnage (Value chains, business models, and benchmarking), Daniel Lachat, 2007.
- La chaîne de valeur de Porter, identifier la création de valeur, Xavier Robben, 50minutes.fr, 2015.
- Value stream mapping, méthode de cartographie des chaînes de valeur, Johann Dumser, 50minutes.fr, 2015.
- Supply Chain Management : Portée et limites L'apport des théories des réseaux, Thomas ZEROUAL, Corinne BLANQUART, Valentina CARBONE, ESCE Paris, 2011.
- La méthode Michael Porter, déjouer la concurrence et élaborer les meilleures stratégies d'affaires, avec les plus grands experts en compétitivité de Harvard, les affaires, Joan Magretta, 2012.
- Comprendre Michael Porter concurrence stratégie, Joan Magretta, Eyrolles, 2012.
- Brulhart. Franck ; Favoreu. Christophe ; stratégie, Duno, 2^{ème} édition, Openbook, 2023
- Porter, Michael E., L'avantage concurrentiel : Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, Dunod, 2023.
- Giboin, Bertrand, La boîte à outils de la Stratégie, Ed. 4, Dunod, 2022.
- Meier, Olivier, Diagnostic stratégique : Compétitivité, performance et création de valeur Ed. 6, Dunod, 2022.
- Robben, Xavier de Quatrebarbes, Amicie, La chaîne de valeur de Porter : Identifier la création de valeur, 50Minutes.fr, 2015.
- Magretta, Joan, La méthode Michael Porter : Déjouer la concurrence et élaborer les meilleures stratégies d'affaires avec le plus grand expert en compétitivité de Harvard, Editions Transcontinental, 2012
- Porter, Michael E., L'avantage concurrentiel : Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, Dunod, 2023.

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/4874844>

Les activités clés des métiers bancaires: une analyse par la chaîne de valeur

Article · January 1999

Source: RePEc

CITATIONS

3

READS

13,748

1 author:



[Eric Lamarque](#)

Université de Paris 1 Panthéon-Sorbonne

41 PUBLICATIONS 133 CITATIONS

SEE PROFILE

Some of the authors of this publication are also working on these related projects:



impact of banking regulation on risk appetite of retail banks [View project](#)

Les activités clés des métiers bancaires : une analyse par la chaîne de valeur

Éric LAMARQUE

Université de Tours

Correspondance :

Institut de Gestion de Touraine – UPRES-IAE de Tours

Quartier des deux Lions

50, avenue J. Portalis – BP 0607

37206 Tours Cedex 03

Tél : 02.47.36.10.42

Fax : 02.47.36.10.11

E-mail : lamarque@droit.univ-tours.fr

Résumé : Depuis vingt ans le portefeuille de métiers des banques est en constante évolution sous l'influence de la globalisation des économies, de la déréglementation et du progrès technologique. Ce mouvement se poursuit plus que jamais aujourd'hui avec l'émergence de métiers de production autonomes jusqu'alors inclus dans la chaîne de valeur traditionnelle des métiers bancaires.

L'étude de ces phénomènes a donc été menée en privilégiant une analyse en termes de chaîne de valeur. Le concept a été adapté au secteur. La notion de compétence de l'organisation lui a été associée pour déceler les activités créatrices de valeur au sein des différents métiers d'un établissement.

Mots-clés : stratégie bancaire – chaîne de valeur – compétences de l'organisation

Abstract : There has been a constant evolution of the banking business portfolio in the past two decades, due to economic globalization, deregulation and the advent of new technologies. This trend is still the same today and is even more marked by the emergence of production businesses, the latter been traditionally included in the value chain of banking businesses. Studying this phenomenon has led to resorting to value chain analysis. This concept has been adapted to that specific sector. The notion of organizational capabilities has been linked to the value chain notion so as to detect value adding activities in a bank various businesses and identify the opportunities for new conditions to value production.

Key words : banking strategy – value chain – organizational capabilities.

Face à leur faible rentabilité de plus en plus d'établissements bancaires français ont tenté d'évaluer la compétitivité de leur mode de production, ainsi que celle de la performance économique relative de leurs processus¹. Cette opération s'est traduite, entre autres, par une analyse de la chaîne de valeur des différents métiers exercés par ces établissements [M.E. Porter 1986].

Une série d'études menées par des cabinets de consultants [Deloitte Touche Tohmatsu 1995], ou par les établissements eux-mêmes, montre une spécialisation des activités bancaires de gestion et de production, traditionnellement incluses dans la chaîne de valeur classique d'un métier. Ainsi, cette recomposition se traduirait par l'émergence d'établissements qui n'assureraient que la distribution des produits ou leur production, d'autres pourraient se spécialiser dans certaines activités de *back office* comme le traitement des chèques ou la conservation des titres. Cette stratégie a été adoptée par un grand nombre d'opérateurs pour tenter d'améliorer leur compétitivité.

Pour dépasser ces simples constatations empiriques, il faut essayer de saisir la logique et les facteurs conduisant à une recomposition de la chaîne de valeur. Si au départ cet outil a été développé pour l'industrie, son application dans le secteur des services, et en particulier celui des services financiers, peut s'avérer riche d'enseignements. Pour cela, il faut revenir à la volonté première de M.E. Porter qui, avec cet outil, mettait en évidence à quel niveau la valeur était ajoutée au produit, et identifier ainsi les sources de l'avantage concurrentiel.

La recherche des fondements de la compétitivité au sein de la chaîne de valeur des métiers exercés par les banques est une étape préalable à une réflexion sur les activités clés et les voies possibles de recomposition. Ces activités clés sont celles qui apparaissent comme essentielles pour la création de l'avantage concurrentiel, quels que soient les métiers de l'établissement. Leur identification est fondée sur une étude globale de la nature des compétences associées à chaque

¹ Ce point est notamment relevé dans les travaux du Commissariat Général du Plan qui ont servi de base au travail de la commission des finances du Sénat "Banque : votre santé nous intéresse", A. Lambert, Les rapports du Sénat, n° 52, 1996-1997.

métier. La chaîne de valeur et le concept de compétence de l'organisation apparaissent donc complémentaires. Chacun d'eux cherche à proposer une explication de l'avantage concurrentiel. L'objectif est ici de contribuer à la discussion sur la manière dont les ressources et les compétences soutiennent les activités de la chaîne, problème qui n'est pas véritablement abordé par M.E. Porter [N.J. Foss 1996]. Au niveau d'un métier, la description et la compréhension des activités primaires et de soutien, ainsi que la coordination de l'ensemble de la chaîne, peuvent se faire en analysant la nature des compétences identifiées et en effectuant des regroupements autour de ces activités.

Vu la proximité et la complémentarité des concepts utilisés, une clarification de ceux-ci est préalablement indispensable.

1. Le cadre méthodologique et conceptuel

Dans les banques, la recherche de la rentabilité suppose aujourd'hui une vigilance au niveau des coûts et l'engagement dans un processus de création de valeur pour les clients et l'entreprise. Le recours à la chaîne de valeur et l'étude des ressources et des compétences qui s'y rattachent peuvent s'avérer utiles pour saisir ce processus.

1.1. *Ressources, compétences de l'organisation et chaîne de valeur*

Les déterminants de la création de valeur et de l'avantage concurrentiel seront appréhendés via le concept de "compétence de l'organisation". Il est issu, en stratégie, du courant théorique de la « *resource based view* » dont il constitue une opérationnalisation [D.J. Collis 1991]. Ce courant, qui a suscité de nombreux développements à partir du milieu des années 80, définit une firme par rapport à ce qu'elle est capable de faire [R.M. Grant 1991].

Une distinction est faite entre le concept de ressource et celui de compétence. B. Wernerfelt [1984, p. 132] définit les ressources comme "des actifs tangibles et intangibles associés de manière semi-permanente à la firme". Les exemples habituellement donnés sont les

équipements productifs, les savoir-faire individuels, les brevets, le capital, la notoriété ou la marque [B. Wernerfelt 1989 ; R.M. Grant 1991 ; J. Black, K. Boal 1994]. Ces ressources sont plus ou moins complexes à construire, ou à acquérir, ce qui détermine leur pouvoir de différenciation. Ainsi la notoriété est souvent le résultat d'un assemblage complexe de composants difficilement imitable par les concurrents.

Une compétence est plutôt définie comme une capacité à réaliser une tâche ou une activité grâce aux ressources [R.M. Grant 1991]. Elle désigne une combinaison de ces dernières en faisant appel à des processus organisationnels et des savoir-faire collectifs [R. Amit, P.J.H. Schoemaker 1993]. Le concept de compétence possède donc une dimension dynamique traduisant un savoir-faire organisationnel en action.

L'avantage concurrentiel peut se construire sur la base de certaines ressources mais surtout en fonction de la manière dont celles-ci sont articulées entre elles. Ces compétences sont généralement qualifiées de distinctives en raison de leur capacité à différencier l'entreprise de ses concurrents. Certaines compétences enfin sont considérées comme clés lorsqu'elles soutiennent plusieurs métiers de l'entreprise [G. Hamel, C.K. Prahalad 1990, Y. Doz 1994].

Les ressources et les compétences s'inscrivent au sein de la chaîne de valeur [Stratégor 1988]² et différents auteurs ont cherché à mettre en oeuvre des outils les associant aux activités de la chaîne dans le cas d'entreprises de services [C.G. Armistead, G. Clark 1993]. Elles agissent comme des " inducteurs de différenciation ", permettant de faire percevoir le service comme unique, et donc porteur de valeur pour le client. Elles peuvent aussi agir en rationalisant la structure des coûts, source de marge pour l'entreprise [J. Canals 1993]. L'association compétences-chaîne de valeur traduit une volonté de coordonner deux concepts qui ont l'objectif commun d'analyser les sources et les conditions de l'avantage concurrentiel. Une telle proposition doit être soumise à l'expérimentation pour en mesurer la portée.

La difficulté réside dans l'identification des compétences au sein de l'entreprise, et dans le rattachement des compétences aux activités de la chaîne. Selon A.P. de Man [1993], les activités doivent être comprises comme le lien entre les compétences et la position en termes de produit/marché. Autrement dit, les compétences doivent être mises en oeuvre aux différents stades de la chaîne de valeur, de manière à répondre aux attentes exprimées par le marché. Si cette réponse est pertinente, alors l'entreprise est performante et elle crée de la valeur pour elle-même et ses clients [A.S. de Vasconcellos, D.C. Hambrick 1989].

La méthodologie retenue consistera à définir des profils de compétences pour un métier donné en fonction des attentes exprimées par le marché.

1.2. La méthodologie de la recherche

La recherche s'est déroulée en deux temps : tout d'abord la définition des métiers bancaires, puis la recherche des fondements de la compétitivité avec l'étude de la chaîne de valeur de ces métiers [É. Lamarque 1996].

1.2.1. L'identification des métiers bancaires

Le concept de métier est étroitement lié à la « *resource based view* ». Les compétences clés constituent le cœur du ou des métiers de l'entreprise [C.K. Prahalad, G. Hamel 1990] et toute stratégie de développement doit s'articuler nécessairement autour de ceux-ci [D.J. Teece et *al.* 1994].

Un métier peut se définir comme la capacité à gérer un système d'offre, c'est-à-dire un ensemble de tâches permettant de proposer à une clientèle définie un produit ou un service particulier. Ceci implique de posséder non seulement les compétences et les ressources nécessaires à la conduite des tâches retenues, mais également la ca-

² L'équipe de Stratégor associe à la chaîne de valeur trois types de compétences (compétences économiques, de gestion et psychologiques).

pacité d'articuler des contributions d'origines variées [G. Koenig 1993]. La définition du métier repose donc sur une analyse interne de l'entreprise et sur les fondements de sa compétitivité.

Mais ce concept va au-delà. Quand les dirigeants tentent de définir leur métier, ils se réfèrent tantôt au marché (défini par les conditions de la demande et les besoins des consommateurs), tantôt à l'industrie (définie par les conditions de l'offre et souvent la technologie), tantôt à leur positionnement (fondé sur leurs compétences et leur positionnement sur le marché). Le métier se définit alors comme la rencontre d'une offre et d'une demande avec la volonté d'intégrer l'analyse interne et l'analyse externe de l'entreprise [A.C. Martinet 1990]. Le système d'offre est mis en œuvre pour répondre aux conditions du marché et les ressources et compétences de l'entreprise doivent satisfaire les attentes et les besoins exprimés.

S'agissant de l'activité bancaire, il est fréquent, depuis quelques années, de retrouver dans les informations publiées par les établissements ou le discours des dirigeants, une présentation en termes de métiers. Il s'agit d'une volonté d'exposer avec plus de clarté une activité mal comprise du public. Cet effort met aussi en exergue le souci des établissements de présenter une stratégie maîtrisée et cohérente, et de faire connaître les expertises et compétences qui constituent leur fonds de commerce. Mais au-delà de l'aspect communicationnel, les structures des grandes banques françaises montrent également une organisation en métiers.

Une analyse de contenu, réalisée à partir des rapports d'activités des huit plus grandes banques françaises, a fait ressortir différents types de définitions associées au concept de métier³. L'essentiel des définitions est exprimé en termes de clientèle servie ou de famille de produits offerts (figure 1), et se regroupe autour de la banque commerciale et de la banque d'investissement⁴. Cependant deux formulations sortent de ce

³ Le logiciel LEXICO a été utilisé pour le traitement des données textuelles. Les requêtes permettent d'identifier les formes textuelles associées au mot métier et leur fréquence d'apparition.

⁴ Deux définitions sont absentes de cette typologie : la gestion de patrimoine et le *corporate banking*. Ces métiers combinent des éléments de la banque

cadre. Les banquiers se définissent, parfois, comme des gestionnaires de risques ou des distributeurs de produits financiers. Il s'agit là de formulations transversales par rapport aux formulations classiques en termes de produits/marchés. Elles sont fondées sur des fonctions essentielles à l'exercice des métiers de la banque. Justifier leur émergence constitue l'objectif principal de la démarche.

Tableau 1 – Les métiers bancaires

La banque commerciale	La banque d'investissement
La banque des particuliers <i>Collecte</i> <i>Crédits</i> <i>Services</i>	La banque d'affaires - Les interventions en fonds propres <i>Prises de participations</i> <i>Capital-investissement</i> - L'ingénierie financière <i>Conseil en F & A</i> <i>Financements structurés</i> <i>Montages d'émissions de titres</i>
La banque des PME et professionnels <i>Financements</i> <i>Moyens de paiement et trésorerie</i> <i>Services spécialisés</i>	La banque financière - La gestion mobilière <i>Gestion privée</i> <i>Gestion collective</i> <i>Gestion de l'épargne salariale</i> <i>Gestion institutionnelle</i> - L'intervention sur marché <i>Intermédiation boursière</i> <i>Commercial sur marchés et dérivés</i> - La conservation <i>Nationale</i> <i>Sub-custodian européen</i>
Les produits d'assurance <i>Vie</i> <i>Prévoyance</i> <i>Domage</i>	
Les financements spécialisés <i>Crédit-bail</i> <i>Location opérationnelle</i>	

Figurent en gras les neuf métiers principaux sur lesquels a porté l'analyse.

commerciale et de la banque d'investissement, ce qui ne pouvait se représenter sur la figure.

1.2.2. *La mise en évidence des activités clés de la chaîne de valeur des métiers*

Un travail préalable à l'identification des activités clés et des compétences était d'adapter la chaîne de valeur au contexte bancaire. Plusieurs propositions ont déjà été avancées. Elles restent souvent très générales car leurs auteurs ont cherché à retracer l'ensemble des métiers bancaires à l'aide d'une seule formulation [F. Bancel 1992 ; J. Canals 1993]. D'autre part elles s'écartent beaucoup de la formulation de M.E. Porter. Il nous a fallu établir une chaîne de valeur conforme à la perception des responsables, pour bien distinguer les différentes phases du processus de création de valeur.

Ce travail conceptuel a été réalisé au moyen d'entretiens semi-directifs de responsables appartenant à des banques françaises généralistes.

Dans le cadre des recherches de type ingénierique ou exploratoire, l'étude de cas est la méthode de recueil d'informations et de données à privilégier.

Dans un cas pilote [R. Yin 1994], seize entretiens semi-directifs ont été réalisés. Ils ont été menés auprès de responsables de la direction générale et des directions de la planification, des études économiques et bancaires et du marketing. Des responsables de métiers plus spécifiques ont aussi été interrogés (gestion mobilière, conservation des titres, financements spécialisés).

Pour respecter le caractère intégrateur du concept de métier, l'identification des compétences s'est faite en deux temps. Pour chaque métier, une liste des principales attentes des clients a été établie à partir d'enquêtes de satisfaction et d'études [M. Badoc 1986 ; M. Zollinger 1992]. Cette liste a été validée au début des entretiens. Dans un deuxième temps, les interviewés ont défini les compétences que leur établissement possédait pour satisfaire les attentes dans le métier considéré. Il leur a été également demandé de réfléchir aux compétences que d'autres établissements pouvaient posséder. Enfin, ils devaient tenter d'évaluer le caractère distinctif des compétences identifiées en fonction de trois critères : imitabilité [I. Dierick, C.K.

Cool, 1989)⁵, substituabilité, difficulté à échanger sur un marché [J.B. Barney, 1986]. Chaque entretien s'est achevé par la production d'une première liste qui ensuite était mise au propre, puis retournée à la personne pour être validée. Les "aller-retour" ont été nombreux avant d'aboutir à une validation définitive. La même procédure a été suivie pour chaque entretien⁶.

La démarche a été renouvelée auprès de deux cas de contrôle avec dix entretiens supplémentaires. Les profils de compétences⁷ élaborés au niveau du cas pilote ont été complétés par les éléments nouveaux issus des cas de contrôle jusqu'à obtenir une saturation empirique, qui a été constatée à l'issue du deuxième cas de contrôle.

Une fois les profils définitifs approuvés par les interviewés, ces derniers ont positionné les compétences de chaque profil au sein de la chaîne de valeur.

Dans une dernière étape, une analyse statistique lexicale a été menée sur l'ensemble des profils de compétences. Celle-ci avait pour objectif d'identifier les métiers définis de façon voisine en fonction des énoncés des compétences. Elle a été réalisée au moyen d'une analyse factorielle des correspondances (AFC) et de classifications hiérarchiques. L'AFC en particulier a permis de relever les dimensions essentielles à l'ensemble des métiers, dimensions représentant certaines activités de la chaîne de valeur. Au cours de cette dernière phase, des entretiens et des études complémentaires ont été réalisés, au sein du cas pilote et des cas de contrôle, pour préciser les conclusions révélées par les résultats statistiques.

⁵ Le critère d'imitabilité peut se décomposer en sous-critères tels l'ambiguïté causale, l'interconnexion entre actifs, l'avantage de masse d'actif. Ils n'ont pas été détaillés auprès des interviewés qui n'étaient pas familiarisés avec ces notions.

⁶ Les entretiens se sont déroulés avec un document de travail comme support, sur lequel étaient rappelés les attentes des clients. D'une durée moyenne de trois heures, ils ont constitué de véritables réunions de travail, au cours desquelles les interviewés devaient établir la liste des compétences. Dans certains cas, des informations complémentaires ont été apportées après les entretiens au moment de la validation définitive de la liste.

⁷ Cette notion de profil de compétences a été utilisée dès 1965 par I. Ansoff.

2. Les études de cas

La Société Générale, le Crédit Agricole et la BNP ont accepté de participer à la recherche⁸. La méthodologie qui vient d'être décrite a permis d'adapter le concept de chaîne de valeur au contexte bancaire et d'identifier des compétences au sein de celle-ci.

2.1. La chaîne de valeur des établissements bancaires

Les propositions correspondent aux deux grandes familles de métiers exercés par les banques aujourd'hui : la banque commerciale et la banque d'investissement.

2.1.1. La chaîne de valeur de la banque commerciale

La chaîne de valeur de la banque commerciale (figure 2) s'attache à décrire les métiers liés à la banque de détail à l'attention des particuliers ou des PME (financement, collecte de l'épargne, services). Elle comprend :

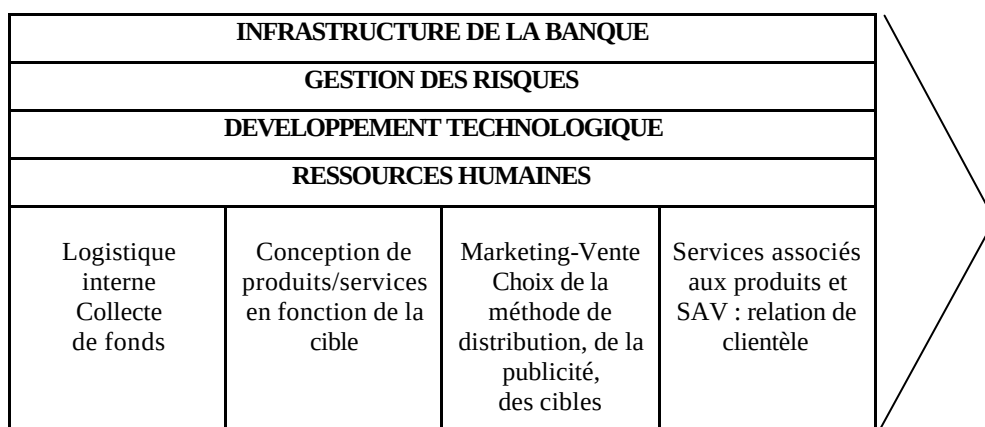
- *La collecte de fonds*. L'objectif est d'obtenir les ressources les moins chères et d'une durée suffisante. La collecte s'effectue sous forme de fonds propres, de refinancement, d'épargne et de dépôts des entreprises et des particuliers. Cette dernière forme constitue un moyen privilégié de se procurer des ressources bon marché, mais suppose un service de gestion des moyens de paiement. La collecte d'épargne suppose également un suivi de la relation.

- *La conception des produits et services en fonction de la cible*. Une distinction peut être faite entre les produits dépendant directement ou non de la collecte de ressources. Les crédits font partie de la première catégorie alors que certains produits d'assurance ou le conseil relèvent de la seconde. C'est à ce moment que l'on fixe le prix et que l'on décide de " l'habillage " du produit (proposé seul ou dans un *package*) en fonction du support de vente retenu.

⁸ Pour des raisons de confidentialité nous ne préciserons pas lequel de ces trois établissements a constitué le cas pilote.

– *Le marketing et la vente.* Cette activité conduit à identifier et définir les cibles définitives en termes de potentiel financier, de risques, de localisation géographique... Marketing et conception doivent être en étroite collaboration pour proposer ou concevoir la meilleure offre pour le client. Des choix devront être effectués au niveau de la méthode de distribution (réseau d'agence, banque directe, force de vente) et de la politique de communication et d'image pour promouvoir les produits.

Figure 1 – *La chaîne de valeur de la banque commerciale*



– *Le service.* C'est le vecteur privilégié du relationnel bancaire. Il concerne aussi bien les moyens de paiement, que les opérations de *back office* liées au traitement administratif et comptable des opérations, notamment le traitement des incidents ainsi que la gestion des risques. Le service après-vente est souvent considéré comme le point crucial de la relation banque-client, et la cause principale de rupture de cette relation.

Les activités primaires entretiennent des liens étroits. Ainsi le réseau et la force de vente sont des outils privilégiés, pour connaître les besoins de la clientèle et concevoir de nouveaux produits. La fixation du prix dépend aussi largement du poids des frais généraux liés au *back office*, de l'évaluation des risques et éventuellement du coût des ressources.

Les activités de soutien sont classiques par rapport à la formulation de M.E. Porter, hormis l'émergence de la gestion des risques. Il faut

bien noter que cette préoccupation existe à tous les niveaux de la chaîne. Si la vision classique associe l'aspect risque au moment de la vente des produits financiers (risque de non-remboursement), aujourd'hui toutes les activités sont concernées, aussi bien celles de la conception que du suivi ou que les traitements administratifs et informatiques des dossiers clients. De même les risques humains sont clairement appréhendés.

2.1.2. La chaîne de valeur de la banque d'investissement

Pour la banque d'investissement (figure 3), des différences avec la chaîne précédente se font sentir à plusieurs niveaux. Les plus importantes se situent au niveau des activités de conception, de l'investissement et des services associés.

Figure 2 – La chaîne de valeur de la banque d'investissement

INFRASTRUCTURE DE LA BANQUE			
GESTION DES RISQUES			
DEVELOPPEMENT TECHNOLOGIQUE			
RESSOURCES HUMAINES			
Logistique interne Collecte de fonds	Conception de produits et de services financiers	Investissement de fonds et placement pour son compte propre ou celui de ses clients	Gestion des positions et SAV

– *La conception.* Tous les métiers de la banque d'investissement ne sont pas directement concernés par cette activité. Il s'agira essentiellement de produits financiers, parfois très complexes, liés à la gestion mobilière et aux interventions en fonds propres.

La particularité réside dans la proposition de conseils qui seront facturés au client, au contraire de la banque commerciale où ces services sont gratuits.

– *L'investissement de fonds pour le compte de tiers ou son propre compte.* Cette activité suppose la mise en œuvre d'un marketing spécifique pour les produits financiers. Elle nécessite une présence renforcée sur les marchés des capitaux, afin de pouvoir jouer efficacement le rôle d'intermédiaire et d'avoir la légitimité d'un grand intervenant.

De plus, c'est à ce niveau que l'on réalise les arbitrages pour des opérations dans lesquelles on désire se lancer ou des soutiens directs que l'on souhaite apporter.

– *La gestion des positions.* Elle correspond à l'ensemble des opérations de *back office* et de service après-vente. Il s'agit du suivi des opérations et des montages réalisés, des couvertures des positions prises et des risques. Comme dans la banque commerciale, cette activité est cruciale pour la reconnaissance du professionnalisme et la fidélisation de la clientèle.

La gestion des risques apparaît également comme activité de soutien. Mais les risques sont de nature différente (en dehors des risques liés à la technologie et aux hommes), l'évaluation d'une prise de participation ou d'un produit financier complexe étant assez différente de celle du risque crédit.

Si les formulations restent à ce niveau assez générales, elles traduisent la volonté des responsables de travailler avec un outil assez ouvert permettant des comparaisons entre les différents métiers d'un établissement. D'autre part, les adaptations apportées à l'outil de M.E. Porter ont été le fait des acteurs eux-mêmes. Remarquons qu'il est apparu pertinent, d'intégrer la gestion des risques comme une véritable activité de soutien alors que celle-ci ne ressortait pas des premières formulations⁹.

La démarche de recherche est, de ce point de vue, de type ingénierique. Le principe général réside dans la confrontation d'un cadre provisoire avec le terrain, qui à son tour va enrichir la représentation de

⁹ Au début des entretiens la formulation de M.E. Porter a été présentée aux interviewés de manière à procéder aux adaptations. La gestion des risques n'apparaissait pas explicitement. C'est en travaillant sur les compétences qu'il est apparu nécessaire d'ajouter cette activité dans le schéma.

la situation, et contribue à un processus itératif fait d'allers-retours entre la théorie et la situation concrète envisagée [Chanal et al. 1997].

2.2. Construction des profils de compétences et de la chaîne de valeur

La construction des profils de compétences est le résultat d'une saturation empirique. Dans le premier cas de contrôle, 80 % des énoncés des compétences concordaient avec le cas pilote. Pour le deuxième cas de contrôle, l'apport de nouveautés a été quasiment nul.

Le résultat des études de cas est la production d'un profil pour les neuf principaux métiers évoqués dans la figure 1. Le tableau 1 présente les résultats pour la banque des particuliers¹⁰.

Globalement, les énoncés font ressortir deux catégories de compétences :

- des compétences directement perceptibles par le client, relatives aux produits offerts, à la sécurité des transactions, à l'efficacité du réseau de distribution, aux qualités relationnelles et à l'expertise du personnel... ;

Tableau 2 – Les profils de compétences dans la banque des particuliers

Compétences communes associées à la banque des particuliers quel que soit le produit <i>Compétences de base</i> 1. Réseau physique ou électronique 2. Connaissance des événements de la vie du client 3. Segmentation fine du marché selon plusieurs optiques : maîtrise des risques, attentes, rentabilité, comportement (savoir-faire de l'analyste pour interpréter la segmentation) 4. Formation du personnel à l'accueil et au relationnel 5. Automatisation des opérations

¹⁰ Pour certains métiers de la banque d'affaires cette saturation pouvait être remise en cause en raison de leur faible importance dans les cas étudiés. Des entretiens réalisés fin 1997 chez Indosuez après son rachat par le Crédit Agricole ont permis de confirmer nos premières études.

6. Maîtrise de la technologie dans les produits et services <i>Compétences distinctives</i> 7. Réseau suffisamment décentralisé et canal de distribution spécialisé : articulation des différents modes de distribution 8. Maillage optimal du réseau : offre/client/canal 9. Anticipation des besoins 10. Historisation des événements de la vie du client, importance du fichier client et exhaustivité (système d'information) : identification des segments rentables 11. Innovation de produits et de process : devancer la concurrence de quelques mois 12. Offre combinée de plusieurs produits/services : package 13. Architecture et convivialité des agences 14. Image de marque : sérieux et professionnalisme 15. Capacité à s'engager sur des promesses clients (contractualisation) 16. Structure des coûts de l'établissement et connaissance des coûts de revient Compétences distinctives spécifiques à la collecte 17. Capacité des équipes à fournir un conseil dans la plupart des situations rencontrées : expertise financière 18. Capacité à sécuriser le client 19. Structuration des gammes 20. Placer et gérer les fonds collectés Compétences distinctives spécifiques aux crédits 21. Mise au point de scores et procédures de cotation 22. Facturation correcte du risque pris 23. Trouver des ressources à faible coût 24. Offre différenciée en fonction de la variété des situations : produits souples, possibilités de renégociation Compétences distinctives spécifiques aux services bancaires aux particuliers 25. Maîtrise de la facturation : connaissance des coûts 26. Automatisation des opérations 27. Système d'assurance des moyens de paiement, d'assistance, assurance voyage : efficacité de la gestion des sinistres 28. Banque à distance, minitel, téléphone

– des compétences “ internes ”, difficilement perceptibles, comme la conception du système d'information, la rationalisation de la structure des coûts, la capacité d'évaluation et de maîtrise des risques...

D'autre part, les énoncés qui ont été produits illustrent dans leur grande majorité le concept de compétence. Ils sont formulés en termes de capacité, d'architecture, de maillage, d'anticipation ou de maîtrise. Le concept de ressource est malgré tout présent au travers du réseau de distribution et de l'image de marque.

Le tableau 1 fait toutefois ressortir des énoncés très généraux (item 6 et 11). On touche là à une des difficultés de l'approche par les compétences. Leur identification s'assimile parfois à une régression infinie. Derrière un énoncé, d'autres compétences sont pressenties, mais elles sont mal identifiées par les acteurs eux-mêmes où elles ne peuvent être divulguées auprès d'un chercheur extérieur. Enfin, le caractère distinctif reste difficile à apprécier, notamment la dimension soutenable de l'avantage concurrentiel. Les compétences distinctives identifiées permettent, pour le métier, d'être en position compétitive favorable, si elles sont mises en œuvre dans un établissement. Mais aucun des interviewés n'a vraiment pu évaluer leur aspect durable, celui-ci étant largement dépendant de leur mode de construction.

Dans un deuxième temps les profils ont été associés à la chaîne de valeur. Le positionnement des compétences s'est avéré parfois délicat. Ainsi certaines d'entre elles pouvaient difficilement se positionner au sein d'une activité, mais en concernaient plusieurs et parfois même l'ensemble de la chaîne. Par exemple, la structure des coûts a des incidences qui se font sentir à tous les niveaux. Le positionnement de cette compétence (compétence 16 dans le tableau précédent) dans la figure 4 essaie de retracer cette situation.

La description des activités de la chaîne en termes de compétences permet de donner une représentation plus nette des activités. Inversement positionner les compétences au sein de la chaîne aide à préciser des définitions parfois abstraites ou générales et de repérer les activités essentielles pour un métier. En particulier, le positionnement conduit à repérer les compétences associées à l'ensemble des activités. Elles peuvent être considérées comme des facteurs permettant d'assurer la coordination et la cohérence de cet ensemble. Inversement, elles font ressortir la nécessité d'une articulation entre les activités pour pouvoir être déployées.

Malgré les difficultés pouvant exister dans le maniement de cet outil (identification parfois difficile des compétences, positionnement dans la chaîne parfois délicat), son utilisation génère toujours des discussions autour des conditions de la compétitivité de l'entreprise, en passant outre les divisions pouvant exister entre les services.

Figure 3 – *Le positionnement des compétences clés*

Figure non reproduite

3. Résultats et discussions

L'étude de l'ensemble des profils de compétences et des chaînes de valeur associées à chaque métier bancaire, à l'aide de la statistique lexicale, révèle l'émergence de la gestion des risques et de la distribution comme des activités clés pour l'ensemble de la banque (tableau 2)¹¹.

¹¹ L'utilisation du logiciel SPAD suppose quelques traitements sur les données textuelles. Ces données étaient constituées des neuf profils de compétences relatifs à chaque métier, chacun se présentant sous la forme d'une suite d'énoncés similaires à ceux du tableau 1. Ils comprenaient chacun entre 15 et 45 énoncés. Ces énoncés ont été lemmatisés et simplifiés. Ce travail consiste en un aménagement des formes textuelles comme les formes verbales mises à l'infinitif, les substantifs au singulier... Le logiciel SPAD effectue des traitements sur les mots en les considérant comme des variables qui caractérisent des individus ou des objets (ici les métiers). Dès lors le problème est d'avoir un nombre de mots

Ce sont les deux principales activités représentatives de la nature des compétences à maîtriser par les établissements. Elles traduisent les principales préoccupations des acteurs et les études complémentaires réalisées sur les cas ont permis de mettre en évidence les compétences et les ressources soutenant ces activités (tableau 3). De plus, la question est aujourd'hui posée de l'évolution de l'organisation des établissements autour de ces activités.

Tableau 3 – Principaux résultats de l'AFC concernant les profils de compétences

Axe	Valeur propre	% d'inertie	% cumulé
1	0,4542	7,04	7,04
2	0,4314	6,68	13,72
3	0,4013	6,22	19,94
4	0,3741	5,80	25,74
5	0,3292	5,10	30,84

Mots caractéristiques

Axe 1		Axe 2		Axe 3	
Coordonnées positives	Coordonnées négatives	Coordonnées positives	Coordonnées négatives	Coordonnées positives	Coordonnées négatives
évaluation risque participation relation gestionnaire	vente client	marché financier capital	facturation correcte risque sinistre assurance score	carnet d'adresses information relation suivi	produit distribution réseau maîtrise efficacité

3.1. La gestion des risques

Les deux premiers axes de l'AFC attestent de la prédominance de l'analyse des risques dans l'ensemble des compétences évoquées. Deux

suffisants pour effectuer de l'analyse des données. Dans nos traitements, nous avons retenu 101 mots significatifs sur la base de leur fréquence d'apparition. Le logiciel construit un tableau de contingence croisant les neuf métiers et les mots. Chaque mot est donc caractérisé par un profil de chiffres représentant son nombre d'apparition dans chaque description du métier. L'AFC a été réalisée à partir de ce tableau.

aspects peuvent être mis en avant pour illustrer l'importance de cette activité : la sélection des clients et des opérations, la gestion du bilan des établissements.

• *la sélection des clients et des opérations*

Décision délicate, elle conditionne la rentabilité des établissements, en particulier par les provisions qu'ils peuvent être amenés à enregistrer. Les techniques de sélection obéissent à une logique purement commerciale ou une logique relationnelle.

Tableau 4 – *Principales compétences associées aux activités clés*

Activités	Banque commerciale	Banque d'investissement
La gestion des risques	- Qualité des procédures de cotation et de scoring - Modalités de sélection des clients - Sécurisation des opérations avec la clientèle	- Qualité de l'évaluation des risques liés aux investissements en capital - Sécurisation des transactions - Modalités de contrôle des prises de position sur les marchés
L'architecture du réseau de distribution	- Maillage optimal du réseau - Adéquation offre/client/canal de distribution - Articulation des modes de distribution (mix relationnel / transactionnel) pour un même client	- Qualité relationnelle des dirigeants (carnet d'adresses) - Implantation sur les places financières internationales - Efficacité des équipes dans le montage d'opérations complexes

La sélection en relation commerciale traduit l'utilisation de techniques de scoring. Lorsqu'il s'agit d'un score de décision, la note globale obtenue par rapport au seuil de décision conditionnera de façon automatique le refus ou l'acceptation du dossier. Cette technique suppose donc de disposer d'une base de données historisées permettant d'extraire les informations nécessaires à la notation.

Les banques généralistes se concentrent sur le terrain des scores de comportement ou de propension qui sont le préalable à une démarche

plus personnalisée. Reposant sur l'évaluation des comportements bancaires, ces scores permettent de mesurer l'exposition globale de la banque au risque par rapport à son client actif. Par la suite, la logique de sélection se fonde sur la relation. L'emprunteur est considéré comme un client vis-à-vis duquel le banquier s'engage dans un processus mutuel de compréhension pour cerner ses besoins et les risques qu'il peut présenter. Grâce à la construction de cette relation étroite, la banque peut obtenir de meilleures informations pour ses prises de décisions.

- *La gestion de bilan*

À côté de ces techniques de sélection, la gestion de bilan constitue une autre ressource pour évaluer et gérer globalement les positions prises par l'établissement. C'est un élément clé de la démarche stratégique à la fois par son horizon temporel, par sa capacité à gérer des scénarios et par la représentation qu'elle assure du couple risque/rentabilité. À l'heure actuelle, elle est considérée par beaucoup de dirigeants comme le meilleur outil de représentation du modèle de création de richesses d'un établissement financier. Les composantes de la gestion de bilan sont connues : calcul du "gap" de taux, mesure du risque de transformation, modélisation de scénarios... Il est possible de calculer le niveau de risque accepté et contribuer ainsi à la définition de la politique d'investissement et de refinancement dans un cadre précis de durée et de nature de taux. La gestion de bilan mesure aussi de manière permanente l'exposition au risque de liquidité et l'évolution prévisionnelle des ratios réglementaires.

L'avantage concurrentiel d'un tel outil ne se situe pas simplement au niveau de chaque composante. Il réside surtout dans le respect d'un certain nombre de règles propres aux outils de pilotage avec une forte implication de la direction générale au sein des comités actif-passif réunissant commerciaux, financiers et contrôleurs de gestion. L'intégration de la gestion de bilan à la démarche stratégique constitue véritablement une compétence distinctive.

3.2. La distribution

L'utilisation de canaux de distribution variés, gérés de manière différenciée mais coordonnée, augmente la valeur produite par la banque pour elle-même et ses clients [C. Easingwood, C. Storey 1996]. L'axe 3 est représentatif de l'importance de cette fonction. Il est caractérisé par des mots évoquant l'aspect relationnel des modes de distribution ce qui n'est pas surprenant, de la part des banques généralistes.

Avoir à sa disposition différents canaux permet d'optimiser l'équilibre entre la valeur ajoutée du service fourni d'une part et les coûts de production, de distribution et de contact d'autre part. Le client peut reconnaître facilement et apprécier un rapport qualité-prix cohérent avec le type et le niveau de service attendus du canal utilisé.

La banque peut alors concentrer ses compétences sur les domaines offrant, du point de vue du client, une valeur plus élevée (le conseil) et gérer les activités d'exécution ou de production (transactions, virements...) dans une optique de réduction des coûts.

Le choix d'un canal de distribution innovant (Internet, le "*PC Banking*") a constitué ces dernières années une option de différenciation influençant directement la segmentation stratégique dans différents domaines. Le canal détermine en particulier :

- les différentes cibles de clientèle, chaque circuit définissant le type de relation banque-client et le niveau du service fourni ;
- une dynamique concurrentielle indépendante, chaque circuit pouvant avoir un champ concurrentiel spécifique (par exemple une banque fonctionnant uniquement par téléphone) ;
- la structure des coûts, chaque circuit ayant un impact différent en termes de frais de personnel, de frais commerciaux, de système d'information...

Il faut cependant rappeler, qu'en lui-même, un canal de distribution n'est qu'une ressource pour la banque. L'association cohérente et originale d'une infrastructure (endroit où le service est fourni) et d'une offre (combinaison de services proposés) constitue véritablement la compétence. Ici la distinction entre ressources (les canaux de

distribution) et compétences (articulation des canaux selon le client) apparaît assez nettement.

3.3. Vers une spécialisation des banques sur ces activités ?

Certaines dimensions de la gestion des risques peuvent faire l'objet d'une spécialisation, et éventuellement d'une filialisation. On pense ici à l'élaboration et à la commercialisation de scores par de petites unités spécialisées auprès des plus grands producteurs et distributeurs de crédits. Les assureurs Zurich en Suisse et Gerling en Allemagne proposent par exemple des conseils en gestion de risques à leur clientèle d'entreprises.

Concernant la distribution, dès 1993, O. Pastre avançait le concept de "bancommerce" pour traduire le fait qu'une banque est avant tout un réseau de distribution de produits de grande consommation. Certaines institutions commencent à commercialiser des produits fournis par d'autres établissements (aux Etats-Unis, American Express distribue des fonds créés par d'autres banques). De plus, de nouveaux intermédiaires se positionnent entre les clients et les fabricants de produits. Ils ont la maîtrise des réseaux de communication et de distribution (nouveaux canaux téléphoniques et télématiques) et des systèmes d'information marketing et commerciaux qui permettent de connaître le comportement du consommateur.

En France, on note depuis longtemps la présence de la grande distribution dans la vente de crédits ou de cartes privatives, avec une production et un *back office* gérés par des filiales spécialisées. Tendance plus récente, les opérateurs de réseaux sont sur les rangs pour monopoliser les technologies mettant en relation acheteurs et vendeurs. Ceci montre que la maîtrise des infrastructures de distribution peut échapper à la banque.

La spécialisation et la concentration sur la fonction de distribution ou sur certains aspects de la gestion des risques ont largement été évoquées lors des entretiens avec les responsables comme des axes possibles de développement. Cette évolution traduit une nouvelle division

du travail de l'industrie bancaire en unités spécialisées. Théoriquement, une structure spécialisée par métier permet un meilleur contrôle des coûts et une différenciation sur l'amélioration du service et la mise en avant de son professionnalisme.

Cependant cette évolution n'est pas automatiquement synonyme d'avantage concurrentiel. Comme le souligne M.E. Porter [1996], ce dernier est le résultat de l'ensemble des activités de la chaîne. La compétitivité de chaque activité prise individuellement est difficilement « déconnectable » du système, car les ressources et les compétences qui la soutiennent sont souvent imbriquées, comme le montre nos résultats. Leur spécificité, de ce point de vue, peut rendre toute tentative de concentration vaine¹².

Parmi les principaux risques figure la déperdition d'informations sur les clients. Isoler les activités de distribution ou de gestion des risques dans des entités relativement autonomes et envisager éventuellement une externalisation, pose la question de la réorganisation des systèmes d'information qu'impose ce type de décision. Les problèmes de compatibilité et de connexion entre les systèmes rencontrés par les banques ayant adopté une structure métier risquent de freiner les établissements dans leur volonté de restructuration.

Conclusion

L'approche par la théorie des ressources combinée à la chaîne de valeur permet une analyse originale des sources de l'avantage concurrentiel dans le secteur bancaire. Cependant cet exercice comporte différentes limites en raison de la difficulté à repérer des compétences qui sont souvent intangibles et qui soutiennent plusieurs activités. Néanmoins, il ressort assez nettement des résultats, deux activités clés pour les établissements : la gestion des risques et de la distribution.

¹² On retrouve ici un des aspects de la théorie des coûts de transaction qui présente le degré de spécificité des actifs comme un facteur essentiel dans les décisions d'externalisation [O.E. Williamson 1991].

Conscients de cette situation, les banques poursuivent une réflexion en profondeur sur leur organisation et sur leurs conditions de production de valeur. La question qui se pose aujourd'hui est de savoir si ces deux activités peuvent constituer des voies de recomposition de la chaîne de valeur comme cela est ressorti d'entretiens complémentaires. Elle renvoie à la problématique plus générale du lien entre les structures d'une organisation et sa stratégie. La banque est un terrain d'investigation à exploiter pour voir dans quelle mesure la recomposition de la chaîne de valeur à laquelle on assiste peut se justifier en termes de compétences.

L'étude des performances des établissements bancaires en relation avec l'analyse de leurs compétences et de leur organisation pourrait constituer un prolongement de cette recherche. Elle permettrait de vérifier les liens entre l'avantage concurrentiel et la création de rentes pour son détenteur.

Bibliographie

- Amit R., Shoemaker P. [1993], "Strategic assets and organizational rent", *Strategic Management Journal*, Vol. 14, p. 33-46.
- Ansoff I. H. [1965], *Corporate Strategy*, Mc Graw-Hill.
- Armistead C.G., Clark G. [1993], "Resource activity mapping : the value chain in service operation strategy", *The Service Industries Journal*, Vol 13, n° 4, p. 221-239.
- Badoc M. [1986], *Marketing management de la banque et de l'assurance*, Paris, Éditions d'Organisation.
- Bancel F. [1992], *L'Europe des banques*, Paris, Éditions Sefi.
- Barney J.B. [1986], "Strategic factor markets : expectations, luck and business strategy", *Management Science*, 10, p. 1231-1241.
- Black J., Boal K. [1994], "Strategic ressources : traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage", *Strategic Management Journal*, Vol. 15, p. 131-148.
- Canals J. [1993], *Competitive strategy in european banking*, Clarendon press.

- Chanal V., Lesca H., Martinet A.C [1997], “ Vers une ingénierie de la recherche en sciences de gestion ”, *Revue Française de Gestion*, n° 116, novembre-décembre, p. 41-51.
- Collis D.J. [1991], “ A resource based analysis of global competition : the case of the bearing industry ”, *Strategic Management Journal*, Vol. 12, p. 49-68.
- Deloitte Touche Tohmatsu [1995], *A global industry perspective*, juin.
- De Man A.P. [1993], “ 1980, 1985, 1990: A Porter exegesis ”, *Management Report Series*, n° 166, Rotterdam School of management.
- De Vasconcellos A.S., Hambrick D.C. [1989], “ Key success factors : test of a general theory in the mature industrial product sector ”, *Strategic Management Journal*, Vol. 10, p. 367-382.
- Dierickx I., Cool C.K. [1989], “ Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage ”, *Management Science*, 12, p. 1504-1511.
- Doz Y. [1994], “ Le dilemme de la gestion du renouvellement des compétences clés ”, *Revue Française de Gestion*, janvier-février, p. 99-104.
- Easingwood C., Storey C. [1996], “ The value of multi-channel distribution systems in financial service ”, *The Service Industries Journal*, Vol 16, n° 2, p. 223-241.
- Foss N.J. [1996], “ Research in strategy, economics and Michael Porter ”, *Journal of Management Studies*, Vol. 33, 1, p. 1-24.
- Grant R. [1991], “ The resource based theory of competitive advantage : implication for strategy formulation ”, *California Management Review*, Spring, p. 114-135.
- Hamel G., Prahalad C.K. [1990], “ The core competence of the corporation ”, *Harvard Business Review*, May-June, p. 79-91.
- Koenig G. [1993], *Management Stratégique*, Paris, Nathan.
- Lamarque E. [1996], “ Les métiers bancaires : définitions et logiques d'intégration ”, Thèse de l'Université Montesquieu Bordeaux 4, décembre.
- Lambert A. [1996], *Banque : votre santé nous intéresse*, Les rapports du Sénat, n° 52.
- Martinet A.C. [1990], *Diagnostic stratégique*, Paris, Vuibert.

- Pastré O. [1993], “Le système bancaire français : bilan et perspectives”, *Revue d'Économie Financière*, n° 27, hiver, p. 233-272.
- Penrose E. [1959], *The theory of the growth of the firm*, New York, John Wiley.
- Porter M.E. [1986], *L'avantage concurrentiel*, Paris, InterÉditions.
- Porter M.E. [1996], “What is strategy ?”, *Harvard Business Review*, November-December, p. 61-78.
- Stratégor [1988], *Politique générale de l'entreprise*, Paris, Dunod.
- Teece D.J., Rumelt R.P., Dosi G., Winter S. [1994], “Understanding corporate coherence : theory and evidence”, *Journal of Economic Behavior and Organization*, p. 1-30.
- Wernerfelt B. [1984], “A resource based view of the firm”, *Strategic Management Journal*, Vol 5, p. 171-180.
- Wernerfelt B. [1989], “From critical ressources to corporate strategy”, *Journal of General Management*, 3, Spring, p. 4-12.
- Williamson O.E. [1991], “Strategizing, economizing and economic organization”, *Strategic Management Journal*, Vol. 12, Winter, p. 75-94.
- Yin R. [1994], *Case study research : design and methods*, Beverly Hills, CA, Sage Publications.
- Zollinger M. [1992], *Marketing et stratégies bancaires : la métamorphose*, Paris, Dunod.

RÔLES DU BREVET ET ARTICULATION DES CONNAISSANCES : UNE ANALYSE PAR LA CHAÎNE DE VALEUR

[Cécile Ayerbe](#)

De Boeck Supérieur | « Innovations »

2016/1 n° 49 | pages 79 à 102

ISSN 1267-4982

ISBN 9782807390003

DOI 10.3917/inno.049.0079

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/revue-innovations-2016-1-page-79.htm>

Distribution électronique Cairn.info pour De Boeck Supérieur.

© De Boeck Supérieur. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

ROLES DU BREVET ET ARTICULATION DES CONNAISSANCES : UNE ANALYSE PAR LA CHAÎNE DE VALEUR

Cécile AYERBE

GREDEG UMR 7321

Université de Nice Sophia Antipolis
ayerbe@unice.fr

Dans un environnement caractérisé par une concurrence mondiale fondée sur la nouveauté, une économie de la connaissance valorisant les actifs immatériels, une pression constante sur les coûts et une incertitude croissante sur l'évolution du marché, le management de la propriété intellectuelle est devenu un élément clef de l'avantage concurrentiel. On assiste ainsi à l'échelle mondiale, à une tendance au renforcement des droits de propriété intellectuelle (DPI) (Hanel, 2006 ; Neuhäusler, 2012) dont témoigne notamment la progression du nombre de demandes de brevets auprès des différents offices. L'édition 2013 du rapport *Indicateurs mondiaux relatifs à la propriété intellectuelle*¹ montre à ce titre que les dépôts de demandes de brevets ont augmenté de 9,2 % en 2012, soit le taux de croissance le plus rapide de ces 18 dernières années. Ainsi les dépôts de brevets ne semblent avoir été que peu affectés par la crise économique (avec un ralentissement en 2009 et une forte reprise dès 2012). Cette évolution serait largement due à la forte augmentation des brevets délivrés par la Chine et la République de Corée. La Chine a notamment augmenté ses demandes de brevets en Europe de 18 % en 2014 (*Les Echos*, 27 et 28 février 2015). D'autres pays tels que le Brésil, l'Inde, Israël et l'Afrique du Sud participent également à ce dynamisme. D'ici quelques années une nouvelle répartition des détentions des droits de propriété devrait être marquée par une plus grande dispersion géographique. Ceci amène à repenser l'analyse de Granstrand (2000) qui, au début des

1. Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (www.wipo.int/portal/fr/)

années 2000, faisait référence à un « capitalisme intellectuel » pour désigner la combinaison de l'économie capitaliste et de l'économie de la connaissance au sein de laquelle les actifs immatériels sont considérés comme des actifs prioritaires. L'utilisation grandissante de ces actifs semble en effet bien dépasser les seules économies capitalistes dans lesquelles ils sont nés. Ce recours accru aux moyens juridiques de protection à l'échelle mondiale est fortement lié à une extension des rôles du brevet (Blind *et al.*, 2006 ; Neuhäusler, 2012). L'ouvrage au titre explicite coordonné par Corbel et Le Bas (2012), *Les nouvelles fonctions du brevet*, met l'accent sur ces nouvelles utilisations de la protection et son rôle croissant dans l'économie mondialisée.

Ceci ne doit cependant pas occulter les débats toujours aussi vifs sur le rôle très discuté du système de brevet dans la dynamique d'innovation (Le Bas, 2002)². Il s'accompagne également d'une fragilisation des DPI, notamment à travers la contrefaçon et un relâchement des critères de brevetabilité dans certains domaines (Lallement, 2008). Le phénomène dit « *d'assemblage de la propriété industrielle* »³ perturbe également la solidité des droits (Granstrand, 2000). Certains acteurs, à l'instar des *patent trolls*, y ont vu des opportunités pour élaborer un modèle d'affaire reposant sur la contrefaçon (Pénin, 2010). Les règles du jeu se complexifient donc. De fait, les enjeux liés à la propriété industrielle occupent une dimension nouvelle en faveur d'un véritable management stratégique de la protection (Somaya, 2012). De nombreux auteurs défendent à ce titre une vision enrichie du management de la protection. Hanel (2006) indique ainsi que jusqu'au milieu des années quatre-vingt-dix la littérature non juridique dédiée à la propriété intellectuelle était limitée à la fois en termes de quantité et de qualité.

Cet article s'inscrit dans ce contexte d'utilisation intensive des DPI et de leur management. Son objectif est de montrer comment, à travers les différentes fonctions du brevet, la gestion des connaissances en matière de propriété intellectuelle peut être articulée tout au long de la « *chaîne de valeur brevet* »⁴. Il s'agit donc de revisiter le célèbre concept de chaîne

2. Voir notamment à ce propos le récent article de J. E. Stiglitz (2008) qui fournit une critique sévère du système de brevet. Sur l'explosion du recours aux brevets on pourra se reporter à l'article de Hall (2005) « Exploring the Patent Explosion », *Journal of Technology Transfer*, 30, 35-48.

3. « IP assembly problem » selon l'expression de Granstrand 2000.

4. Nous empruntons ce terme à Reitzig et Puranam (2009) qui parlent de « *Intellectual Property Value Chain* ». Il s'agit à notre connaissance de la première et de la seule recherche explicitement centrée sur l'étude de la chaîne de valeur dédiée aux activités de propriété intellectuelle. Précisons ici que la propriété intellectuelle comprend la propriété industrielle (marque et brevet notamment) d'une part et la propriété littéraire et artistique (droits d'auteur notamment) d'autre part. Notre recherche se limitant au brevet nous parlerons dans cet article de « *chaîne de valeur brevet* ».

de valeur introduit par M. Porter en 1985 pour montrer comment il peut contribuer à une meilleure compréhension des rôles du brevet et de l'articulation des connaissances relatives à leur « managérialisation ». Cette analyse en termes de chaîne de valeur est récente dans la littérature dédiée à la propriété industrielle. Elle n'a, à notre connaissance, été indiquée que dans de rares travaux sans faire l'objet d'une analyse spécifique (Reitzig, Puranam, 2009 ; Reitzig, Wagner, 2010). Elle constitue pourtant une démarche d'analyse essentielle pour saisir l'articulation des différentes connaissances liées à l'activité de protection. Quelles sont ces différentes connaissances nécessaires à la gestion des brevets (techniques, juridiques, stratégiques) ? Comment s'articulent-elles tout au long du processus de gestion des brevets ? Quelles peuvent être les modalités organisationnelles de leur déploiement ? Quelles sont les connaissances centrales et celles pouvant donner lieu à des logiques d'externalisation *via* une « chaîne de valeur externe » ? Telles sont les interrogations qui sont au cœur de cette recherche autour d'un questionnement clef : comment penser les différents rôles du brevet et articuler les connaissances qui y sont associées tout au long de la chaîne de valeur brevet ?

Pour répondre à ces questions, nous procéderons en trois temps. Une première partie sera consacrée à une synthèse de la littérature sur la chaîne de valeur et, en particulier, la chaîne de valeur brevet. Une seconde partie montrera les enrichissements qui peuvent être apportés à ces travaux. Une troisième partie mettra l'accent sur les enjeux organisationnels et managériaux de la chaîne de valeur brevet.

CHAÎNE DE VALEUR BREVET : DE QUOI PARLE-T-ON ?

Retour aux fondamentaux : l'analyse de Porter

C'est dans son ouvrage *Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance* que Porter va détailler le concept de chaîne de valeur qui marquera profondément l'analyse stratégique mais aussi l'économie industrielle. On ne peut bien évidemment en saisir les développements sans débiter par la définition même qu'il fournit à la notion de valeur, rompant avec une perspective purement financière centrée sur la rentabilité. Cette définition s'inscrit dans une logique fondamentalement stratégique, basée sur la recherche d'avantages concurrentiels. Ainsi, comme la définit Porter (1985, p. 38, notre traduction) : « en termes concurrentiels, la valeur est le montant que des acheteurs sont prêts à verser

*pour ce que la firme leur offre »*⁵. Cette valeur est le résultat d'une chaîne d'activités chacune créatrice de valeur et désignées en ce sens par Porter sous le terme de « *value activities* ». Pour autant si chaque activité est créatrice de valeur, c'est bien leur articulation qui fonde le principe même de la chaîne : « *bien que les activités soient les blocs constitutifs de l'avantage compétitif, la chaîne de valeur n'est pas la collection d'activités indépendantes mais un système d'activités interdépendantes* » (Porter, 1985, p. 48, notre traduction)⁶. Porter montre clairement dans son ouvrage comment les liaisons entre les différentes activités, et selon les secteurs donnés permettent l'obtention d'avantages en termes de coûts et de différenciation, autorisant ainsi l'obtention d'un avantage concurrentiel. En effet, c'est bien l'analyse de ces maillons et de leurs interrelations qui va permettre d'identifier les sources d'avantages sur un secteur donné. Porter montre que cette analyse ne saurait se limiter aux frontières de la firme pour intégrer, au contraire, les liens avec les fournisseurs et distributeurs caractérisant ainsi ce qu'il désigne comme des liens verticaux (*vertical linkages*). Comme il l'indique, ces liens verticaux sont identiques à ceux créés à l'intérieur de la chaîne de valeur de l'entreprise dans la mesure où ils affectent directement le niveau des coûts et performance et sont de fait également sources d'avantage concurrentiel (Porter, 1985, pp. 50 et 51).

Il est important d'insister ici sur le fait que l'analyse porterienne est focalisée sur la création de valeur pour le destinataire final. Il s'agit véritablement de montrer comment l'articulation des activités participe de cette création qui est la seule finalité considérée. En effet, les mécanismes de capture de valeur ne font pas eux-mêmes l'objet d'investigation spécifique. Les développements relatifs à la gestion des technologies sont, à ce titre, emblématiques. Il est tout à fait révélateur de noter que dans son ouvrage Porter consacre quelques pages à l'octroi de licences sur des technologies. Il invite alors les entreprises à une extrême prudence : « *si la technologie est incontestablement une source d'avantage concurrentiel, une entreprise doit considérer l'octroi de licences à d'autres firmes comme une étape risquée qui ne doit être pratiquée que sous certaines conditions* » (Porter, 1985, p. 191, notre traduction)⁷. De fait les conditions d'octroi explicitées sont restrictives. Elles font référence à l'incapacité d'exploiter une technologie en interne, la volonté d'instaurer rapidement un standard, de développer des fabricants en amont utilisant la technologie licenciée ou encore le développement sur des marchés sur lesquels la firme ne souhaite pas être présente.

5. "In competitive terms, value is the amount buyers are willing to pay for what a firm provides them" (Porter 1985, p. 38).

6. "Although value activities are the building blocks of competitive advantage, the value chain is not a collection of independent activities but a system of interdependent activities" (Porter, 1985, p. 48).

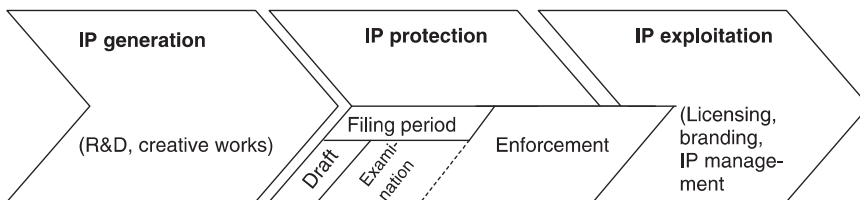
7. "If technology is a source of competitive advantage, a firm must treat licensing other firms as a risky step that should be taken only under special conditions" (Porter 1985, p. 191).

La prise en compte de la chaîne de valeur dans les travaux dédiés au management des brevets et ses enseignements sur la gestion des connaissances en matière de brevet

On doit à de rares travaux récents la mobilisation de la chaîne de valeur dans le cadre de la propriété industrielle (Reitzig, Puranam, 2009 ; Reitzig, Wagner, 2010). Cette mobilisation encore très limitée est surprenante au regard de la foisonnante littérature dédiée à l'avantage concurrentiel lié à la détention de droits.

Reitzig et Puranam (2009) puis Reitzig et Wagner (2010) ont recours à la chaîne de valeur pour distinguer les différentes activités liées à la gestion des brevets (*patent-related activities*).

Figure 1 – La chaîne de valeur brevet



Source : IP value chain, Reitzig et Wagner (2010, 1188)

Les trois activités de la chaîne de valeur brevet sont les suivantes :

- les activités de génération. Elles relèvent de la créativité nécessaire à l'invention. Elles sont réalisées par les chercheurs et les ingénieurs ;
- les activités de protection. Elles sont au centre de la chaîne et concernent la rédaction, l'enregistrement et la défense des droits ;
- les activités d'exploitation sont relatives à la valorisation des droits de propriété. Il est intéressant de noter ici, comme l'indique la figure précédente, que cette phase d'exploitation inclut les licences. En d'autres termes, conformément aux éléments développés précédemment elle intègre donc la création de valeur liée à l'exploitation de technologies.

Ces activités peuvent être associées à différents types de connaissances. La gestion des connaissances a fait l'objet de nombreuses typologies et controverses qui ne sont pas l'objet de cette recherche. Notre propos est en effet d'enrichir la distinction entre les activités mentionnées par Reitzig et Wagner par l'intégration des connaissances qui y sont associées : connaissances technologiques, juridiques ou stratégiques qui ne sont pas présentées par les auteurs.

Lors de la première étape, les activités de génération relèvent de la créativité dédiée à l'innovation et vont, dans le cas de la chaîne de valeur, précisément se traduire par un brevet. Si cette activité de génération repose sur des connaissances tacites requises pour l'innovation, l'incarnation dans un brevet constitue par définition une connaissance explicite technologique. Le brevet est en effet par essence même une connaissance formalisée et codifiée à travers les systèmes de classification auxquels elle doit répondre (Classification Internationale des Brevets dite CIB notamment). De fait les brevets constituent un stock de connaissances explicitées, leur fondement même étant que leur description soit suffisamment explicite pour permettre l'accumulation des connaissances technologiques *via* une diffusion obligatoire. Ils sont alors à ce titre qualifiés de « vecteur de diffusion universelle de connaissances » (Cohendet *et al.*, 2006). La contrepartie de cette diffusion est bien la protection de l'exploitation. La génération va reposer sur une capacité de recherche et développement interne. Mais les travaux sur l'*Open Innovation* sur lesquels nous reviendrons par la suite, ont largement souligné l'importance des connaissances technologiques externes pour améliorer les développements de produits et procédés. Loin de se substituer à la R&D interne, les acquisitions de droits sur des brevets ou de technologies vont renforcer les mécanismes de création de valeur. Ainsi le maintien d'un fort potentiel de R&D interne est-il nécessaire pour développer les capacités d'absorption. À ce stade, les connaissances technologiques sont essentielles. Mais dans ces logiques collaboratives, elles sont associées à des connaissances juridiques nécessaires aux développements des accords avec des tiers. Il s'agit donc de connaissances juridiques que l'on peut qualifier de « support contractuel » aux activités de recherche. Les connaissances stratégiques quant à elles ne sont pas essentielles dans cette phase de génération. Il s'agit d'assurer des développements inscrits dans la stratégie générale de l'entreprise, mais l'accent n'est pas mis sur la maîtrise de connaissances stratégiques spécifiques.

Les activités de protection concernent comme indiqué la rédaction, l'enregistrement et la défense des droits. Elles impliquent que le choix de la protection juridique par le brevet ait été effectué ce qui constitue une décision stratégique majeure. En effet, d'un point de vue empirique, depuis les premiers travaux de Taylor et Silbertson (1973) plusieurs recherches, et notamment celles de Mansfield *et al.* (1981), ont montré que même en l'absence de brevet, la grande majorité des innovations aurait vu le jour. Il ressort de ces travaux l'importance d'autres modes de protection : secret, avancées technologiques, détention d'actifs complémentaires qui constituent autant de modes de protection essentiels. La détention d'actifs complémentaires a notamment été largement développée par les travaux de Teece (1986). Ces derniers montrent que la capacité de la firme à tirer profit des rentes de

l'innovation dépend des régimes d'appropriation. On le voit donc, ces travaux amènent fondamentalement à questionner l'efficacité même du brevet au regard d'autres modes alternatifs de protection. Il y a là des interrogations majeures quant au choix même de protection retenue au regard du métier de l'entreprise et de son secteur d'activité qui mobilise des connaissances stratégiques. Une fois le choix effectif pour la protection juridique, ce sont les activités de rédaction et de dépôt qui l'emportent. Elles sont essentielles, car la rédaction des revendications va définir la portée même du brevet. Les connaissances technologiques interviennent mais sont limitées à cette étape précise de rédaction du brevet et des revendications associées. Ainsi elles ne participent pas à l'ensemble des activités de protection qui mobilisent avant tout des connaissances juridiques. En effet ces dernières sont impliquées pour la rédaction, l'enregistrement et le suivi des paiements auprès des différents offices mais elles interviennent bien au-delà pour les études de liberté d'exploitation. Il est important de souligner ici que le brevet ne confère pas une liberté d'exploitation. Il fournit un droit d'interdire aux autres l'exploitation (et est dit en cela un droit négatif) mais en aucun cas une garantie de pouvoir exploiter. Celle-ci doit donc être vérifiée. Mais loin de se limiter à ce type de connaissances juridiques, il s'agit également de mobiliser des connaissances stratégiques essentielles dans les choix de dépôt. Ainsi les questions de zones de dépôt et d'extension ne peuvent être appréhendées qu'au regard des objectifs visés par le dépôt (contrer des concurrents, développer un marché, générer des revenus, etc.) et qui déterminent eux-mêmes l'exploitation future. Lors de la phase de protection, connaissances juridiques et stratégiques sont donc fondamentalement liées. En revanche, les connaissances technologiques ne sont pas ici mobilisées.

Enfin, les activités d'exploitation relèvent de la valorisation effective. On distingue à ce titre deux types de valorisation : la valorisation interne du fait du détenteur des titres ou la valorisation externe par des tiers (Ayerbe, Mitkova, 2013). La valorisation interne est le fait du détenteur de l'invention. Elle s'inscrit tout naturellement dans une approche monopolistique du brevet et est privilégiée pour les brevets faisant partie des domaines d'activités stratégiques de l'entreprise. Elle est fondamentalement liée à la question de la liberté d'exploitation mentionnée ci-avant. La valorisation externe revêt différentes formes depuis la vente du brevet, la concession de licences jusqu'aux accords complexes (accords de coopération en R&D, joint-venture à finalité technologique, spin-off notamment). Quelle que soit la forme choisie, il s'agit véritablement de se poser la question du maintien des brevets, de la finalité de ce maintien et donc des moyens d'utiliser ces brevets que ce soit en interne ou par des tiers. Plus précisément cela concerne la défense des positions concurrentielles, les partenariats, les

contraintes financières ou plus largement l'ensemble des mesures prises pour tirer partie des brevets et en accroître la valeur réelle (Marquer, 1985). À ce stade les liens externes deviennent cruciaux pour permettre la valorisation externe des brevets en autorisant l'utilisation par des tiers et donc assurer leur rentabilité financière. Pour faire face à ces exigences des connaissances stratégiques et technologiques sont requises. Elles permettent d'appréhender les potentiels de valorisation des technologies soit à l'intérieur du cœur de métier soit à sa marge. Une capacité d'appréciation technologique mais aussi d'appréciation du potentiel de développement de marché s'avère à ce stade essentielle. Dans une moindre mesure les connaissances juridiques interviennent. Elles se limitent alors à de la gestion de contrats avec des partenaires. Il s'agit là davantage d'une fonction de support que l'on peut qualifier de « contractuel PI » et qui se différencie fondamentalement des activités au cœur de la protection de la seconde étape.

Ainsi, retenons qu'à l'instar de l'analyse de Porter, il s'agit bien dans les travaux de Reitzig et Wagner (2010) de mettre l'accent sur une approche processuelle de la gestion des brevets, encore peu appréhendée dans la littérature⁸. Loin de limiter la gestion des brevets à une problématique purement juridique, l'approche par la chaîne de valeur permet de montrer comment l'organisation de ce processus dans l'entreprise permet d'optimiser l'avantage concurrentiel lié à la protection. Reitzig et Wagner (2010) indiquent que ces différentes activités sont extrêmement spécialisées et de fait réalisées par des personnes différentes. Ils soulignent cependant que des travaux récents, conformément à la logique de la chaîne de valeur de Porter, soulignent la complémentarité et les liens entre les différentes fonctions (Reitzig, Puranam, 2009). Eux-mêmes dans leurs travaux n'étudient pas la dimension organisationnelle qui est cependant la traduction opérationnelle de la chaîne de valeur. Ainsi, la complémentarité effective des activités appréhendée au niveau de l'organisation n'a, à notre connaissance, pas fait l'objet d'investigations spécifiques. De plus les travaux de Reitzig et Wagner ne sont pas centrés sur l'ensemble de l'articulation de la chaîne. En effet leur question de recherche est dédiée à la mise en évidence de coûts cachés liés à l'externalisation d'une partie des activités. Ils sont centrés sur les activités de protection : dépôt (comprenant la rédaction et le dépôt en lui-même avec le choix des extensions) et défense effective des brevets. Les auteurs s'intéressent alors aux conséquences de l'externalisation de ces activités de protection auprès de cabinets spécialisés en propriété intellectuelle. Il s'agit donc d'étudier les *vertical linkages*, tels que définis par Porter.

8. Pour une très bonne synthèse des travaux publiés en management de la propriété industrielle voir l'article de Candelin-Plamqvist et al. (2012) dans *Technovation*.

À partir d'une étude quantitative sur les 500 déposants les plus actifs au niveau européen, ils montrent que cette externalisation entraîne des coûts cachés (*the hidden costs of outsourcing*) en ce sens qu'elle diminue la capacité de la firme à traiter ses brevets en aval (*downstream performance*). Cette performance aval est mesurée à travers l'aptitude de la firme à identifier des concurrents potentiels et à faire opposition à des tiers. Les auteurs expliquent ce phénomène par le fait que la rédaction de brevets suppose un état de l'art et la recherche de liberté d'exploitation afin de prétendre à la brevetabilité et de s'assurer de la possibilité d'exploitation future effective du brevet. Or cet état de l'art et cette liberté d'exploitation nécessitent de la part des déposants potentiels une fine analyse de leurs contributions technologiques au regard de la concurrence. Ils supposent également une connaissance des marchés et des risques juridiques associés au brevet. De fait, laisser ce travail entre les mains de cabinets spécialisés nuit selon Reitzig et Wagner à la possibilité d'identifier des brevets concurrents et à les contrer. Plus largement encore, cette externalisation serait défavorable au développement des connaissances technologiques, juridiques et commerciales nécessaires au maintien d'un avantage concurrentiel. Ainsi les auteurs concluent à une complémentarité des connaissances le long de la chaîne de valeur (*knowledge-based complementarities*) alors que l'externalisation s'accompagne de la perte de connaissances (*outsourcing-driven knowledge loss phenomenon along the value chain*).

Enseignements et limites pour la gestion des connaissances associées au brevet

Les travaux de Porter et leur déclinaison récente dans le champ de la propriété industrielle soulignent la nécessité de considérer l'articulation des activités liées au management des brevets. En affirmant l'importance d'une logique processuelle ils affirment l'importance des synergies entre ces activités. Au-delà de cette reconnaissance, Porter insiste sur la prise en compte de la déclinaison organisationnelle de ces synergies. Comme il l'indique dans ses travaux pionniers au sein d'un point précisément intitulé « *the value chain and organizational structure* » (1985, p. 59), la prise en compte de la dimension organisationnelle est essentielle à l'obtention d'un avantage concurrentiel : « *une structure organisationnelle qui correspond à la chaîne de valeur améliore la capacité de la firme à créer et à soutenir un avantage concurrentiel* » (*ibid.*, 6, notre traduction)⁹. Or cette déclinaison organisationnelle de la

9. "An organizational structure that corresponds to the value chain will improve a firm's ability to create and sustain competitive advantage" (Porter, 1985, p. 61).

chaîne de valeur, par une analyse fine des structures ou entités qui lui sont dédiées n'a, à notre connaissance pas été étudiée dans le cadre des activités de protection. En s'appuyant sur le cadre d'analyse que fournit la chaîne de valeur, notre recherche vise aussi à répondre aux exigences de Porter quant à la prise en compte de sa dimension organisationnelle.

Plusieurs limites peuvent pourtant être formulées à l'issue de cette revue de littérature sur la chaîne de valeur brevet :

- la déclinaison organisationnelle de la chaîne valorisée par Porter n'est pas l'objet de l'analyse des travaux de Reitzig et Wagner. Comme nous pouvons le constater, ces derniers abordent un questionnement précis centré sur les conséquences de l'externalisation de l'activité de protection. En revanche, ils n'explorent pas précisément la compréhension des relations entre les différents maillons. Ainsi, la déclinaison organisationnelle de ces relations demeure la grande absente des recherches,
- de fait, la distinction entre connaissances juridiques, technologiques et stratégiques liées à la gestion des brevets est introduite mais l'articulation de ces connaissances n'est pas étudiée,
- enfin, à l'instar de ceux pionniers de Porter, les travaux mettent l'accent uniquement sur les mécanismes de création de valeur. Or l'évolution des travaux dédiés au management des brevets montre, et nous y reviendrons, combien les logiques de capture de valeur sont fondamentales pour rendre compte du management des brevets dans l'*Open Innovation*. L'intégration du double phénomène de création et de capture invite à appréhender de nouveaux rôles du brevet et à souligner leur flexibilité.

Après avoir souligné les apports et limites des travaux consacrés spécifiquement à la chaîne valeur brevet, il convient d'en préciser les enrichissements potentiels grâce à la littérature dédiée au management des brevets.

ENRICHISSEMENT DES TRAVAUX SUR LA CHAÎNE DE VALEUR BREVET

L'objectif de cette partie est de montrer les enrichissements qui peuvent être apportés aux travaux précédents centrés sur la chaîne de valeur brevet. Cette dernière permet en effet, comme nous l'avons vu, une distinction de phases clefs auxquelles peuvent être associées des connaissances. Il s'agit ici d'étayer cette lecture processuelle. Deux champs de recherche présentent des contributions importantes : l'*Open Innovation* avec les logiques de création et de capture de valeur d'une part, et le *strategic patenting* dédié aux multiples rôles du brevet d'autre part. Ces deux champs nous permettront ainsi

de mener une réflexion plus globale sur les nouvelles fonctions du brevet et donc d'enrichir la compréhension des activités de la chaîne de valeur brevet telle que proposée dans les travaux précédents.

Le brevet : instrument de création et de capture de valeur au sein de l'*Open Innovation*

On doit à l'ouvrage clef de Chesbrough (2003), *Open Innovation : The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, l'association fondamentale entre le concept de valeur et le brevet. Il était donc essentiel de mobiliser ces travaux à ce niveau de l'analyse. À partir de cas d'entreprises ayant ouvert leur business model, l'auteur nous montre comment l'ouverture « crée de la valeur en augmentant le nombre d'idées par l'introduction de concepts externes. Des modèles ouverts peuvent aussi permettre davantage de capture de valeur en utilisant un actif clé, une ressource ou une position, non seulement dans le propre business de l'entreprise mais également dans celui d'autres firmes » (Chesbrough, 2006, p. 2, notre traduction)¹⁰. Chesbrough (2003) fait ainsi explicitement référence à la nécessité d'un « *management pro-actif* » des brevets dans les logiques d'innovation ouverte. L'intérêt de la brevetabilité ne réside alors pas dans la détention de droits en soi, mais dans la capacité de la firme à créer un business model générateur de valeur autour des brevets¹¹. De fait l'*Open Innovation* va permettre de dépasser la fonction traditionnelle de défense conférée au brevet. Chesbrough montre très clairement que celle-ci, fondée sur l'établissement de barrières à l'entrée, est caractéristique des modèles dits fermés. Au contraire, les modèles ouverts vont remettre en cause cette fonction première. Dès lors, trois processus sont associés au management actif des brevets dans l'ouverture : l'*outside-in process*, l'*inside-out process* et le *coupled process* (Gassmann, Enkel 2004). Ils rendent respectivement compte des mécanismes de création et de capture de valeur qui sont au cœur de l'*Open Innovation*.

Le processus d'*outside-in* consiste à enrichir la base de connaissances de l'entreprise afin de favoriser les innovations futures. Selon Dahlander et Gann (2010) il peut prendre deux formes : l'acquisition (*acquiring*) et l'approvisionnement (*sourcing*). L'acquisition en constitue la forme pécuniaire, sa modalité traditionnelle étant le *licensing-in via* l'acquisition de droits sur

10. "Open models create value by leveraging many more ideas, due to their inclusion of a variety of external concepts. Open models can also enable greater value capture by using a key asset, a resources, or position, not only in the company's own business but also in other companies' businesses" (Chesbrough, 2006, p. 2).

11. "The value comes from the party that has a business model to create and capture value from the patent, not from the invention of the patentable technology itself" (Chesbrough, 2003, p. 162).

des brevets. De fait l'entreprise ne doit pas souffrir du NIH (Not Invented Here). Suite aux travaux de Cohen et Levinthal (1990), la littérature sur les capacités d'absorption a largement montré comment la firme pouvait enrichir sa base de connaissances technologiques à partir de travaux de R&D externes. Elle souligne l'importance du maintien de compétences internes, précisément capables d'intégrer les connaissances provenant de l'environnement. Zahra et Georges (2002) déclineront cette capacité d'absorption en montrant qu'elle repose sur quatre dimensions : la capacité à évaluer, acquérir, intégrer et utiliser les connaissances externes. L'approvisionnement consiste quant à lui à nouer des liens avec les divers partenaires que sont les fournisseurs, les clients et les centres de recherche pour améliorer les développements internes.

Le processus d'*inside-out* est associé à la capture de valeur. Selon Dahlander et Gann (2010) il peut également prendre deux formes : la vente (*selling*) ou la révélation (*revealing*). La vente est la manière dont la firme peut générer des profits en autorisant des tiers à utiliser ses droits de propriété et en multipliant les transferts de technologies. C'est cette fois un nouveau syndrome, introduit par Chesbrough, le NSH (*Not Sold Here*) dont la firme ne doit pas souffrir afin de trouver de nouvelles applications technologiques, soit insoupçonnées en interne (car sortant du cœur de métier), soit valorisées trop tardivement¹². Concrètement cela donne lieu à des pratiques de *licensing-out* et de *spin-off* qui sont autant de sources de revenus. Il s'agit donc d'une valorisation financière des brevets perçus comme un actif-clef à monnayer. Elle repose sur une capacité de désorption qui suppose une capacité à reconnaître les possibilités d'exploitation externe des connaissances, à identifier et à contacter les utilisateurs potentiels, à négocier les conditions contractuelles et à accompagner le transfert de connaissances potentielles (Lichtenthaler, 2005). La révélation quant à elle consiste à dévoiler des connaissances sans en attendre des sources de revenus immédiates.

Le processus dit *coupled process* associe l'*inside-out* et l'*outside-in* au sein de logiques collaboratives : "*coupled type of open innovation involves combining*

12. Dans la lignée de Rivette et Kline (2000), plusieurs travaux nuancent ce potentiel de valorisation par des tiers. Gombeau et Sueur (2010) indiquent ainsi que les technologies susceptibles de donner lieu à des valorisations externes ne sont pas si nombreuses et qu'il faut être capable de prouver aux acheteurs potentiels leur intérêt ce qui est coûteux en ressources pour l'offreur. Dans la même veine, Le Bas (2004) indique que la licence est souvent présentée comme un choix *use or sell* alors qu'elle doit être repensée dans une logique de *use and sell* selon laquelle seule une valorisation préalable par le détenteur viendrait donc augmenter le potentiel de la technologie. Enfin, d'autres travaux insistent sur les limites de développement des marchés de brevets (voir le rapport de Guellec *et al.* (2010) *Les marchés de brevets dans l'économie de la connaissance*) ou encore celui des places de marché dans les échanges de technologies (Lichtenthaler, Ernst, 2008).

purposive inflows and outflows of knowledge to collaboratively develop and / or commercialize an innovation” (Chesbrough, Bogers, 2014). De telles logiques donnent lieu à des co-développements, des projets conjoints, des alliances, des consortiums et des coopérations en R&D qui sont autant de formes organisées de l'*Open Innovation* (Hagedoorn, 2003). L'objectif est donc bien ici le développement de recherches communes au sein desquelles le brevet est utilisé comme un instrument clef de collaboration (Cohendet, Pénin, 2011). Il permet en effet de par la veille qu'il autorise d'identifier des partenaires sur la base de connaissances technologiques formalisées et diffusées. Mais au-delà de cette identification, il permet de sécuriser la collaboration. Ainsi, loin d'exclure, comme le montrent Cohendet et Pénin, il devient un moyen d'inclure et un facilitateur d'échanges. Ainsi les droits de propriété forts ne sont pas antinomiques avec l'ouverture mais viennent au contraire la sécuriser (Pénin *et al.* 2013). Ceci est particulièrement important dans le cadre de pools de brevets. Un *patent pool* est « *une organisation à travers laquelle des détenteurs de brevets peuvent partager leurs brevets et parfois les licencier dans leur ensemble à une tierce partie* » (rapport de l'OMPI, 2011, p. 121, notre traduction)¹³. L'objectif est de favoriser la diffusion d'une technologie et l'innovation en évitant la multiplication des accords bilatéraux *via* l'octroi de licences conjointes.

Les prolongements par les travaux en *strategic patenting*

Nous l'avons vu, en plaçant le brevet au cœur des mécanismes de création et de capture de valeur, les travaux sur l'*Open Innovation* montrent comment il permet à la fois la génération de revenus et l'enrichissement de la base de connaissances technologiques.

Au-delà de ces travaux explicitement centrés sur ces mécanismes de création et de capture, la littérature foisonnante sur le management des brevets contribue à enrichir leur compréhension. Elle nous permet de comprendre comment le brevet peut être utilisé comme source d'avantage concurrentiel. Pour cela, un retour sur la définition même du brevet nous paraît à ce stade important. Rappelons en effet, que le brevet est un titre délivré par l'Etat qui confère à son titulaire (ou son ayant droit un droit exclusif d'exploitation de l'invention dont il est l'objet). En excluant les tiers de l'usage économique de l'invention, il permet à l'innovateur de s'approprier les rentes de l'innovation. Cette appropriation repose sur une reconnaissance officielle liée aux critères de brevetabilité témoignant d'une avancée

13. “*Patent pools are organizations through which patent owners can share their patents with others, sometimes licensing them to third parties as a package*” (Rapport de l'OMPI, 2011, p. 121).

technologique : nouveauté, activité inventive et application industrielle. De fait le brevet est un instrument de gestion des connaissances technologiques et permet de formaliser les avancées de la R&D¹⁴. En contre partie de cette exclusivité d'exploitation, l'innovateur devra diffuser les connaissances liées à l'invention. Rappelons, en effet, que la publication du brevet, intervenant 18 mois après le dépôt, est la contrepartie de la protection. En d'autres termes, le brevet vient protéger l'exploitation commerciale ou industrielle de connaissances explicites, détaillées dans le document de dépôt dont la description, les schémas et revendications témoignent du caractère formel des connaissances à protéger.

De fait, dans la pure logique de l'économie industrielle, il est par essence même une source d'avantage concurrentiel en constituant une barrière à l'entrée clef. Les travaux récents ont largement contribué à enrichir ce rôle premier d'exclusion lié à l'instauration de barrières (Corbel, Le Bas, 2012). De fait, « *les nouveaux usages du brevet en font non seulement un mode de protection contre l'imitation mais aussi une arme stratégique et une source primaire de création de valeur* » (Lallement 2008, p. 2). Teece et al. (1997) montrent qu'il s'agit alors de considérer les actifs de PI comme des moyens d'obtenir un avantage sur le marché autre que par la seule exclusion des concurrents. C'est par les processus managériaux et organisationnels, façonnés par les actifs (spécifiques) et les chemins qu'emprunte l'entreprise que cette dernière parvient à se différencier en utilisant le brevet comme un actif clef. Une riche littérature autour de ce qui est alors qualifié de brevetage stratégique (*strategic patenting*) va souligner la variété d'utilisations au-delà de la simple exclusion des tiers sur la nouveauté technologique. Elle montre que « *les pratiques sont passées d'une utilisation traditionnelle du brevet en tant qu'élément essentiellement défensif (protection anti-contrefaçon) à une attitude plus pro-active* » (Lallement, 2008, p. 5). Les différentes fonctions du brevet source de nouvelle création de valeur et d'avantages concurrentiels peuvent être les suivantes (Corbel, 2004 ; Ayerbe, Mitkova, 2013).

- *Une fonction de signal* : le brevet est alors utilisé pour indiquer un niveau de connaissances technologiques. Il sert à installer une réputation technologique vis-à-vis des parties prenantes au sens large : concurrents, clients ou fournisseurs directs mais aussi partenaires potentiels ou encore investisseurs. Il peut donc de fait être utilisé plus largement comme un outil de communication. Sans s'intéresser spécifiquement au brevet, Porter

14. Notons à ce propos que de nombreuses entreprises ont mis en place des systèmes de rémunération des inventeurs sur la base des dépôts de brevets. Ceci a pour objectif premier de stimuler les inventions mais un autre objectif est l'amélioration de la « mémoire » de la base de connaissances technologiques de la firme en « forçant » les inventeurs à la formalisation.

(1985) montre l'importance de cette valeur de signallement (*value signal*) comme source de différenciation. Il indique en effet qu'elle est essentielle dans la définition de la création de valeur en étant l'élément clef de la perception de valeur (*perception of value*) qui va motiver les décisions d'achat.

– *Une fonction de négociation* : le brevet sert alors de « monnaie d'échange ». La détention n'est pas une finalité en soi et ne servira pas nécessairement à valoriser les technologies dans ses propres produits mais à accéder à celles des autres, en profitant ainsi d'une sécurisation juridique de l'environnement. Ceci est essentiel dans les secteurs de technologies complexes¹⁵ dans lesquels les entreprises se retrouvent en position de contrefacteur potentiel. Les *pools* de brevets, à travers une forme organisée d'ouverture, exemplifient particulièrement cette fonction de négociation (Azzam, Ayerbe, 2014). Le brevet peut alors être utilisé pour bénéficier d'externalités de réseaux et participer au développement de standards (Corbel, 2005 ; Demil, Lecocq, 2002).

– *Une possibilité de mener des poursuites juridictionnelles* : le brevet est alors utilisé dans le cadre de logiques d'attaques juridiques avec pour objectif de saisir des contrefacteurs potentiels et non pour mettre en œuvre des innovations (McDonough, 2006). Pénin (2010) a souligné comment certains acteurs de la propriété industrielle, à savoir les *trolls* de brevets, ont précisément construit leur modèle d'affaires sur la base de ces logiques d'attaque et de spéculations sur la contrefaçon.

– *Une fonction de veille technologique* liée à l'importance des informations diffusées obligatoirement lors du dépôt. L'exploitation des bases de données brevets fournit donc une source considérable d'informations (Ernst, 2003). Elles permettent d'obtenir bien entendu des informations à caractère technique liées à l'état de l'art antérieur et à la description détaillée de l'invention et de ses revendications. Mais elles fournissent également des informations de nature économique qui sont autant d'opportunités d'innovations ou de développements de marché. Le brevet ne protège l'exploitation que sur un territoire donné. L'analyse des informations brevets renseigne donc non seulement sur les orientations technologiques des acteurs mais aussi sur les zones sur lesquelles ils souhaitent se développer, laissant par définition les autres zones libres d'exploitation par des tiers.

15. Les industries complexes reposent sur des CoPS (Complex products and systems) c'est-à-dire des produits et des systèmes complexes. La complexité d'un produit peut être appréhendée à travers plusieurs dimensions telles que le nombre de composants, la diversité des inputs matériels et informationnels, le degré de « sur-mesure » à la fois du système et des sous-systèmes ainsi que la complexité de l'architecture du système.

– Une fonction de blocage de la concurrence largement mise en évidence par Le Bas et Mothe (2010). Le brevet bloquant consiste à travers des stratégies dites de « *fencing* » à déposer de plus en plus de brevets de moindre importance autour de l'invention de base pour renforcer le pouvoir du brevet central. La formation de portefeuilles de brevets gêne ainsi les développements technologiques des concurrents mais aussi leur accès au marché lui-même. Il ne s'agit donc pas d'exploiter ce type de brevet mais d'empêcher les concurrents de valoriser eux-mêmes leur propre R&D (Loilier, Tellier, 2013).

L'utilisation stratégique du brevet s'est donc complexifiée. La variété des fonctions témoigne d'une utilisation qui gagne à être différenciée par rapport au contexte (Pénin 2010). En d'autres termes le brevet devient un instrument flexible répondant à des motivations stratégiques variées. Au final, ses différentes fonctions au service des mécanismes de création et de capture de valeur peuvent être récapitulées comme suit :

Tableau 1 – Création, capture de valeur et fonctions du brevet

Création de valeur	Capture de valeur
Formalisation des connaissances technologiques Veille technologique (<i>absorption</i>) Coordination (<i>coupled-process</i>) Négociation Signal <i>Licensing-in</i>	Barrières à l'entrée Poursuites juridictionnelles Blocage de la concurrence Veille technologique (<i>desorption</i>) Négociation <i>Licensing-out</i>

L'objectif de cette seconde partie était de souligner la flexibilité des rôles du brevet dans les logiques de création et de capture de valeur. Il s'agit à présent de montrer comment cette flexibilité peut être mise en œuvre au service d'un avantage concurrentiel. La chaîne de valeur et la gestion des connaissances qui y sont associées apparaissent alors un instrument puissant et encore peu mobilisé dans la littérature. La chaîne de valeur offre ainsi un instrument utile à cette « flexibilité du brevet ».

**GESTION DES CONNAISSANCES AU LONG
DE LA CHAÎNE DE VALEUR BREVET :
ENJEUX ORGANISATIONNELS ET IMPLICATIONS
MANAGERIALES**

À l'instar de Porter l'objectif de cette dernière partie est de souligner l'importance de la dimension organisationnelle pour l'obtention d'un

avantage concurrentiel fondé sur la chaîne de valeur brevet. Rappelons que cette déclinaison organisationnelle appelée par Porter n'a pas fait l'objet d'investigation spécifique. Comme nous l'avons indiqué, les travaux dédiés à la chaîne de valeur brevet n'ont pas pour objet cette déclinaison mais l'étude des conséquences de l'externalisation d'un maillon de la chaîne (la protection) sur le premier (la génération). Par ailleurs, peu de travaux se sont consacrés à l'étude des modalités organisationnelles de la protection.

Les travaux pionniers de Granstrand (1999) font figure d'exception en consacrant un chapitre entier à l'organisation de la protection au sein des grands groupes japonais. L'auteur regrette du reste que « *traditionnellement dans les firmes occidentales, l'organisation des activités de propriété industrielle a fait l'objet de peu de ressources et d'attention* »¹⁶ (Granstrand, *ibid.*, p. 261). Il est à noter ici que ces travaux sont dédiés à l'organisation du département propriété intellectuelle mais que très peu d'éléments sont apportés quant aux liens avec les autres unités. Granstrand présente ainsi cinq modes d'organisation possibles de ce département : centralisé au niveau de l'ensemble de la firme (organisation fonctionnelle traditionnelle) ; décentralisé à des domaines d'activités, des *business units* ou des filiales, aussi bien sur le territoire national qu'à l'étranger ; décentralisé au sein d'une division spécifique avec des responsabilités pour l'ensemble de la société ; organisé en tant que département indépendant, fonctionnant comme une *business unit* ; externalisé auprès d'un conseil en propriété intellectuelle. Il montre qu'en fonction de l'importance de l'activité de protection, ces modes d'organisations sont amenés à évoluer. Il souligne alors qu'en tant que département indépendant, l'unité dédiée à la protection évolue vers un management actif de la protection, la gestion des brevets étant pro-activement exploitée plutôt que de répondre de manière réactive aux demandes des activités commerciales et de R&D (*ibid.*, p. 263). Pour ce faire, elle est amenée à intégrer des spécialistes aux compétences technologiques, juridiques et stratégiques. Ses responsables sont en lien direct avec la direction générale et ils jouent un rôle clef dans les orientations stratégiques. Cette unité dédiée à la gestion des brevets proprement dite peut également être amenée à être distinguée d'une unité indépendante consacrée à l'activité de licence. Ces rares recherches sur l'organisation de la protection soulignent l'évolution vers un département brevet largement intégré à la stratégie générale de l'entreprise et fonctionnant avec des profils variés, non réduits à la dimension juridique.

Pour autant ces travaux ne font pas de lien entre ces dimensions organisationnelles de la protection et la réflexion en termes de chaîne de valeur.

16. « *traditionally in Western companies, IP matters have not attracted a great deal of resources and attention concerning their organization* ».

C'est là l'objet du présent papier, qui à travers cette mise en perspective propose une approche intégrée du management des brevets. Nous reprendrons pour cela les phases de la chaîne de valeur en montrant les différents rôles qu'y joue le brevet, comment ils peuvent être déployés et quelles connaissances peuvent pour cela être mobilisées.

Les activités de génération ont trait au développement de l'invention. Ce sont des activités liées à la création de valeur en ce sens qu'elles permettent d'enrichir la base de connaissances. Au niveau organisationnel, il s'agit donc des activités de R&D. À ce stade le brevet est essentiel en tant qu'instrument de veille technologique, à la fois pour orienter les travaux de R&D mais aussi pour identifier des technologies pouvant donner lieu à des pratiques de *licensing-in*. Au-delà de cette logique purement transactionnelle, il peut comme nous l'avons vu, également être un instrument de collaboration dans le développement de programmes communs de R&D (*coupled-process*). Il peut par ailleurs jouer un rôle de négociation visant à compléter la base de connaissances technologiques. Quelles que soient les différentes fonctions mentionnées ci-avant, il est donc un instrument de formalisation des connaissances technologiques et permettra à la firme de les signaler par l'obtention d'un titre officiellement reconnu. Dans ces activités de création de valeur sont donc essentiellement impliquées les fonctions R&D et PI (propriété industrielle). Cette dernière intervient pour assurer la surveillance des données brevets nécessaires au développement des programmes de R&D, pour gérer les accords de contractualisation entre les différents « fournisseurs d'innovation ».

Afin de stimuler les chercheurs elle peut être amenée à jouer un rôle d'incitation auprès des inventeurs, notamment par l'octroi de primes. Ayerbe et Mirkova (2013) ont ainsi montré au sein de Danone les liens entre PI et l'émergence des projets de recherche. Dans le cadre d'une très forte orientation marché du groupe, ces derniers sont clairement tournés vers la mise au point de produits porteurs de bénéfices pour la santé. En effet, l'enjeu pour Danone est bien d'être autorisé à revendiquer des allégations santé¹⁷ pouvant déboucher à terme sur le développement de véritables programmes d'action par l'alimentation. Il s'agit donc de faire de l'innovation un vecteur-clef de différenciation, et ce au niveau international. La PI intervient donc de manière importante dans la génération des projets par la surveillance des dépôts mondiaux avec un objectif clair : assurer le maintien des positions de leader du groupe sur ses activités. Elle intervient également dans la gestion de la contractualisation avec plus de 200 partenaires. Des Comités de pilotage par branche et par programme de recherche ont été instaurés pour assurer le suivi des projets. Ils sont

17. Auxquelles ne pourront prétendre que les fabricants ayant réalisé les démonstrations scientifiques exigées par les règlements (EFSA en Europe et FDA aux USA).

mobilisés dans la phase de génération pour prendre les décisions sur le développement du projet (continuation, accélération ou abandon).

Les activités de protection, centrales dans la chaîne de valeur se décomposent en activités liées au dépôt et à la défense des droits (Reitzig, Wagner, 2009). Comme l'ont montré ces auteurs, les activités de dépôt participent directement à la création de valeur par la fonction de veille qu'elles supposent. Leur sous-traitance engendre en effet des coûts cachés liés à la difficulté à cerner les concurrents et leur marché potentiel qui entrave le développement de la base de connaissances. La défense des droits en revanche, participe directement à la capture de valeur, de manière directe travers la vente des produits ou indirecte par les éventuelles poursuites juridictionnelles. Les activités de dépôt mobilisent des connaissances stratégiques. Il s'agit ici de répondre à des questions fondamentales qui relèvent de l'arbitrage entre secret ou dépôt d'une part, à étudier les conditions effectives de brevetabilité si l'option du brevet est retenue, à en préciser les revendications et extensions géographiques sachant qu'il n'est jamais possible de revenir sur le choix de zones. Ces activités requièrent avant tout des connaissances juridiques liées au formalisme que suppose le dépôt. La complexité des tâches en la matière explique largement le recours à des cabinets externes, voire à des pratiques d'externalisation de la protection. Ayerbe *et al.*, (2013) ont ainsi étudié l'externalisation de la PI par Thales. Ils montrent que les motivations de l'externalisation reposent dans la volonté du groupe de se concentrer sur son cœur de métier tout en confiant à l'extérieur la partie juridique des dépôts. Ils soulignent en revanche, comment le groupe a pensé son organisation pour maintenir un lien fort avec le cabinet Marks & Clerk. Ce dernier est désormais en charge de la PI et travaille avec des « correspondants PI » au sein de Thales dont le rôle est d'assurer le lien entre les décisions stratégiques conservées en interne et la gestion juridique des droits.

Les activités d'exploitation, enfin, concernent la valorisation des droits de propriété. On distingue une valorisation interne lorsqu'elle est le fait du détenteur des droits ou externe lorsqu'il la confie à des tiers. Quelle que soit la modalité de valorisation, elle répond à la capture de valeur et repose donc sur des connaissances stratégiques. La PI intervient ici pour gérer le portefeuille de brevets et prendre les décisions de maintien ou d'abandon. Elle s'appuie généralement pour cela sur des comités dédiés incluant des compétences juridiques, technologiques et stratégiques (Ayerbe, Mitkova, 2013). Lorsque la valorisation interne est privilégiée, il s'agit d'utiliser le brevet comme barrière à l'entrée, instrument de blocage voire de poursuite juridictionnelle. Dans le cas d'une valorisation externe, le rôle de veille est essentiel pour permettre la désorption qui débouchera sur des pratiques de *licensing-out* ou de *spin-off*. Ayerbe et Mitkova (2012) ont ainsi étudié

l'organisation de Technicolor pour montrer comment, au sein du département propriété intellectuelle, a été instaurée une unité de *licensing* dédiée à la génération de revenus de licences.

SYNTHESE : APPORTS-CLEFS, LIMITES ET PERSPECTIVES

L'objectif de cette recherche était de répondre à la question suivante : comment penser les différents rôles du brevet et articuler les connaissances qui y sont associées tout au long de la chaîne de valeur brevet ? La réponse apportée est de nature théorique. Il s'agit en effet d'une première mise en perspective des travaux sur les fonctions du brevet, la chaîne de valeur et la gestion des connaissances dédiées à chacune de ses étapes. Elle offre ainsi une lecture processuelle, chère à l'approche porterienne mais très peu développée dans la littérature dédiée à la propriété industrielle. Plus précisément, trois apports clefs nous semblent ici devoir être soulignés :

- cette recherche met en perspective la chaîne de valeur et les activités associées, et ce, tout au long de la chaîne de valeur. Rappelons que les rares travaux dédiés à la chaîne de valeur brevet se sont limités à l'étape de la protection (Reitzig, Wagner, 2010). Nous proposons donc ici une analyse de l'ensemble des maillons ;
- elle propose également une déclinaison organisationnelle de la chaîne de valeur, ce que ne fait aucune recherche antérieure. Ceci est important, car les travaux de Porter soulignent très clairement l'importance de cette dimension organisationnelle. De fait nous enrichissons à la fois la littérature sur la chaîne de valeur, mais aussi sur les modes d'organisation de la PI (Granstrand, 1999). Centrés sur la mise en évidence de configurations ces derniers n'avaient pas du tout appréhendé de logique processuelle ;
- enfin, alors que l'analyse par la chaîne de valeur est centrée sur la création de valeur, nous mettons également l'accent, dans la lignée des travaux sur l'*Open Innovation* (Chesbrough, 2003), sur les mécanismes de capture de valeur qui sont essentiels dans un management actif de la PI.

Au final, cet article propose une première mise en perspective des différents rôles du brevet dans le cadre de logiques de création et de capture de valeur. Grâce au cadre d'analyse fourni par la chaîne de valeur et à la déclinaison organisationnelle qu'elle suppose il permet de mieux saisir l'articulation des connaissances technologiques, stratégiques et juridiques qui, dans une perspective processuelle participent du management des brevets. Ces éléments sont synthétisés dans le tableau suivant :

Tableau 2 – Chaîne de valeur, rôle du brevet, articulation des connaissances et déclinaison organisationnelle

Étapes de la chaîne de valeur	Génération	Protection	Exploitation
Objectifs clefs	Développement d'innovations dont certaines seront protégées par brevet	Choix de la protection juridique par le brevet ou non / Enregistrement et défense des droits	Valorisation effective des brevets (valorisation interne ou externe)
Logique dominante	Création de valeur	-	Capture de valeur
Principaux rôles du brevet	- Formalisation des connaissances technologiques - Veille (<i>absorption</i>) - <i>Licensing-in</i> - Négociation - Signal - Coordination (<i>coupled-process</i>)	-	- Poursuites juridictionnelles - Veille (<i>désorption</i>) - <i>Licensing-out</i> - Barrières à l'entrée - Blocage - <i>Spin-off</i> - Négociation
Activités dédiées	Activités de recherche et développement : - interne - acquisition de droits (<i>licensing-in</i>) - recherche collaborative (<i>coupled-process</i>)	- Analyse des avantages de la protection juridique ou regard des autres modes de protection - rédaction effective du brevet et de revendications - étude de la liberté d'exploitation - choix des zones de dépôts et d'extension	- choix du maintien des brevets - choix des modes de valorisation - développement de pratiques de <i>licensing-out</i> pour la valorisation externe
Connaissances mobilisées	Importance et articulation des connaissances selon les étapes de la chaîne de valeur		
Technologiques	+++ Développement des connaissances technologiques comme source d'avantage concurrentiel sur le cœur de métier (différenciation)	- Faible implication des connaissances technologiques (limitée à la rédaction, notamment des revendications)	++ Développement des connaissances technologiques comme valorisation des innovations générées (prolongement du cycle de vie, recherche de valorisation externe)
Juridiques	++ Connaissances juridiques « support » ou « contractuel PI »	+++ Connaissances juridiques « cœur de métier PI » : dépôt, revendications, enregistrement, liberté d'exploitation, exercice des droits	++ Connaissances juridiques « support » ou « contractuel PI »
Stratégiques	+ Connaissances liées à la stratégie générale (adéquation stratégie générale / stratégie d'innovation)	++ Connaissances liées aux implications stratégiques des choix de protection (brevet ou non) / Connaissances liées aux zones de dépôt et d'extension	+++ Connaissances liées aux choix des modes de valorisation, aux sources de revenus potentielles à l'intérieur ou en marge du cœur de métier
Déclinaison organisationnelle	Supports organisationnels dédiés		
Internes	R&D / PI	PI Comités de pilotage	PI / Unités dédiées au <i>licensing</i> Comités de pilotage Revue de portefeuille
Externes	Laboratoires de R&D externes (pour l'acquisition)	Conseil en PI	- Conseil en PI - Laboratoires de R&D externes (pour la valorisation)

Cette première mise en perspective mériterait à notre sens des investigations empiriques plus poussées. Certains éléments issus de travaux antérieurs auprès de Danone ou Technicolor ont été mentionnés. Mais de telles études approfondies sur l'articulation des connaissances dédiées à la chaîne de valeur gagneraient à éclairer à la fois les pratiques des entreprises et la littérature académique. Les travaux de Candelin-Plamqvist (2012) qui présentent une synthèse des articles publiés en management de la propriété industrielle dans les revues académiques appellent en ce sens à davantage d'études de cas afin d'enrichir la compréhension de la gestion des brevets. Enfin plus largement encore, des études futures mériteraient de proposer une vision enrichie de la chaîne de valeur. Comme nous l'avons indiqué, la protection ne se limite guère au recours au brevet. Bien d'autres types de protection lui sont associés, voire préférés, à l'instar du secret ou de l'avancée technologique. Mais tout en conservant une analyse centrée sur la gestion de droits, il serait intéressant de ne pas se limiter au seul brevet au profit de la prise en compte de l'articulation des différents DPI (marque, droit d'auteur notamment). Ainsi une analyse par la « chaîne de valeur DPI » et non plus simplement « brevet » offrirait-elle des perspectives enrichissantes pour comprendre les fondements et la mise en œuvre d'un avantage concurrentiel reposant sur un management des différents droits.

REFERENCES

- AYERBE, C., MITKOVA, L. (2013), Les brevets, déploiement d'une stratégie de protection ?, in *Stratégies et Changement*, O. Meier (dir.), Paris, Dunod, 91-114.
- AYERBE, C., MITKOVA, L. (2012), Les enjeux d'une stratégie de valorisation financière des brevets sous forme de licences, in *Les nouvelles fonctions du brevet*, P. Corbel et C. Le Bas (dir.), Paris, Economica, 125-146.
- AYERBE, C., LAZARIC, N., CALLOIS, M., MITKOVA, L. (2014), The New Challenges of Organizing Intellectual Property in Complex Industries: A Discussion Based on the Case of Thales, *Technovation*, 34(4), 232-241.
- AYERBE, C., AZZAM, J. (2012), Brevet et coopération dans les pratiques d'innovation ouverte : le cas des patents pools, 21^e Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Lille, 4-6 juin.
- CANDELIN-PALMQVIST, H., SANDBERG, B., MYLLY, U. (2012), Intellectual Property Rights in Innovation Management Research: A Review, *Technovation*, 32(9-10), 502-512.
- CHESBROUGH, H. (2003), *Open Innovation – The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Boston, Harvard Business School Press.
- CHESBROUGH, H. (2006), *Open Business Models*, Boston, Harvard Business School Press.
- CHESBROUGH, H., BOGERS, M. (2014), Explicating Open Innovation: Clarifying an Emerging Paradigm for Understanding Innovation, in Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W., West, J. (eds.), *New Frontiers in Open Innovation*, Oxford, Oxford University Press.

- COHEN, W., LEVINTHAL, D. (1990), Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation, *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-152.
- COHENDET, P., FARCOT, M., PENIN, J. (2006), Entre incitation et coordination : repenser le rôle économique du brevet d'invention dans une économie fondée sur la connaissance, Colloque « En route vers Lisbonne », 9-10 novembre.
- COHENDET, P., PENIN, J. (2011), Patents to Exclude versus Include : Rethinking the Management of Intellectual Property Rights in a Knowledge-based Economy", *Technology Innovation Management Review*, December, 12-17.
- CORBEL, P. (2004), Le brevet : un instrument d'équilibration stratégique, *Actes de l'Association Internationale de Management Stratégique*, juin, Le Havre.
- CORBEL, P., LE BAS, C. (dir.) (2012), *Les nouvelles fonctions du brevet : approches économiques et managériales*, Paris, Economica.
- DAHLANDER, L., GANN, D. (2010), How Open is Innovation?, *Research Policy*, 39, 699-709.
- DEMIL, B., LECOCQ, X. (2002), Imposer un standard dans les industries en réseau par une stratégie d'ouverture des droits de propriété, *Actes de la XI Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Paris.
- ENKEL, E., GASSMANN, O., CHESBROUGH, H. (2009), Open R&D and Open Innovation: Exploring the Phenomenon, *R&D Management*, Special Issue, Open R&D and Open Innovation, 39(4), 311-316.
- ERNST, H. (2003), Patent Information for Strategic Technology Management, *World Patent Information*, 25, 233-242.
- GOMBEAU, J., SUEUR, T. (2010), Les stratégies des entreprises en matière de propriété intellectuelle, in *La recherche et l'innovation en France*, Lesourne, J., Randet, D. (dir.), Paris, Odile Jacob.
- GASSMANN, O., BADER, M. (2006), Intellectual Property Management in Inter-Firm R&D Collaborations, *Taiwan Academy of Management Journal*, 6(2), 217-236.
- GASSMANN, O., ENKEL, E. (2004), Towards a Theory of Open Innovation: Three Core Process Archetypes, *R&D Management Conference (RADMA)* (Lisbon).
- GRANSTRAND, O. (1999), *The Economics and Management of Intellectual Property*, Cheltenham, Northampton, Edward Elgar.
- GRANSTRAND, O. (2000), The Shift towards Intellectual Capitalism – The Role of Infocom Technologies, *Research Policy*, 29(9), 1061-1080.
- GUELLEC, D., MADIES, T., PRAGER, J. (2010), Les marchés de brevets dans l'économie de la connaissance, rapport du Centre d'Analyse Economique.
- HAGEDOORN, J., (2003), Sharing Intellectual Property Rights - An Exploratory Study of Joint Patenting Amongst Companies, *Industrial and Corporate Change*, 12(5), 1035-1050.
- HALL, B. (2005), Exploring the Patent Explosion, *Journal of Technology Transfer*, 30, 35-48.
- HANEL, P. (2006), Intellectual Property Rights Business Management Practices: A Survey of the Literature, *Technovation*, 26(8), 895-931.
- LALLEMENT, R. (2008), Politique de brevets : l'enjeu central de la qualité face à l'évolution des pratiques, Centre d'Analyse Stratégique, *Horizons Stratégiques*, 7, janvier-mars, URL : <http://www.strategie.gouv.fr/revue>.
- LE BAS, C. (2002), Fonctionnement, transformation et tension du système de brevet, *Revue d'Economie Industrielle*, 99.

- LE BAS, C. (2004), Les marchés des connaissances et les représentations du marché, in Baslé, M., Renault, M. (dir.), *L'économie fondée sur la connaissance. Questions au projet européen*, Paris, Economica.
- LE BAS, C., MOTHE, C. (2010), Les déterminants de l'utilisation du brevet bloquant : une étude des entreprises françaises, *Management International*, 14(3), 29-47.
- LICHTENHALER, U. (2005), External commercialization of knowledge: Review and research agenda, *International Journal of Management Reviews*, 7 (4), 231-255.
- LICHTENHALER, U., ERNST, H. (2008), Innovation Intermediarie : Why Internet Marketplaces for Technology Have Not Yet Met Expectations, *Creativity and Innovation Management*, 17(1), 14-25.
- LOILIER, T., TELLIER, A. (2013), *Gestion de l'innovation*, Paris, EMS.
- MARQUER, F. (1985), *Innovation et management des brevets*, Paris, Les Editions d'Organisation.
- MANSFIELD, E., SCHWARTZ, M., WAGNER, S. (1981), Imitations, Costs and Patents: An Empirical Study, *Economic Journal*, 91, 907-918.
- MCDONOUGH, J. (2006), The Myth of the Patent Troll: An Alternative View of the Function of Patent Dealers in an Idea Economy, *Emory Law Journal*, 56, 188-228.
- NEUHÄUSLER, P. (2012), The Use of Patents and Informal Appropriation Mechanisms – Differences between Sectors and Among Companies, *Technovation*, 32(12), 681-693.
- PENIN, J. (2010), Le problème des « patent trolls » : comment limiter la spéculation sur la propriété intellectuelle dans une économie fondée sur les connaissances ? *Innovations*, 32, 35-53.
- PENIN, J. (2013), *L'innovation ouverte, définition, pratiques et perspectives*, CCI Paris Ile de France, collection Prospective et Entreprise.
- PORTER, M. (1985), *Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, The Free Press.
- REITZIG, M., WAGNER, S. (2010), The hidden costs of outsourcing: evidence from patent data, *Strategic Management Journal*, 31 (11), 1183-1201.
- REITZIG, M., PURANAM, P. (2009), Value Appropriation as an Organizational Capability: the Case of IP Protection through Patents, *Strategic Management Journal*, 30, 765-789.
- RIVETTE, K., KLINE, D. (2000), *Rembrandts in the Attic: Unlocking the Hidden Value for Patents*, Boston (Mass), Harvard Business School Press.
- SOMAYA, D. (2012), Patent Strategy and Management: An Integrative Review and Research Agenda, *Journal of Management*, 38(4), 1084-1114.
- STIGLITZ, J. (2008), Economic Foundations of Intellectual Property Rights, *Duke Law Journal*, 57, XXXX, 101-132.
- TAYLOR, C., SILBERSTON, Z. (1973), *The Economic Impact of the Patent System*, Cambridge University Press.
- TEECE, D. (1986), Profiting from Technological Innovation: Implications for Integration, Collaboration, Licensing and Public Policy, *Research Policy*, 15, 285-305.
- TEECE, D., PISANO, G., SHUEN, A. (1997), Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- ZAHRA, G. (2002), Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension, *Academy of Management Review*, 27 (2), 185-203.

LA CHAÎNE DE VALEUR DE L'ARTISANAT ALGERIEN COMME LEVIER DE DEVELOPPEMENT DES AVANTAGES COMPARATIFS

THE VALUE CHAIN OF ALGERIAN CRAFTS AS A LEVER FOR THE DEVELOPMENT OF COMPARATIVE

Ouardia LAOUDJ
EHEC, labo Permanan, Algerie
ourdialaoudj701@gmail.com

Hassane OUACHERINE
EHEC, labo Permanan, Algerie
philohassane@yahoo.fr

Amina BEN MAHROUCHE-HADDAD*
EHEC, labo Permanan, Algerie
aminabmh@yahoo.fr

Date Soumission: 2019-03-15

Date Acceptation : 2019-05-30

Date Publication :2019-06-02

Résumé :

La réflexion stratégique de l'entreprise moderne repose sur la mise en application d'un certain nombre de concepts et leur mise en application, ces derniers se sont traduits et développés en modèles d'analyse stratégique. La chaîne de valeur conçue par Mc. Porter constitue l'un des modèles les plus utilisés dans l'analyse de l'entreprise notamment quand il s'agit d'améliorer la compétitivité d'un secteur. Elle permet d'identifier les ressources et les compétences stratégiques qui favorisent le développement des avantages concurrentiels à l'aide desquels l'entreprise renforce ses facteurs clés de succès et par la suite son positionnement concurrentiel.

Il en ressort de notre étude que les avantages comparatifs par les coûts, la différenciation et la stratégie collaborative représentent les leviers de positionnement de l'artisanat sur le marché local, national et international.

Mots clés : Chaîne de valeur, compétitivité, avantage concurrentiel, artisanat traditionnel.

Abstract :

The strategic reflection of the modern firm is based on the implementation of a number of concepts and their implementation, which have been translated and developed into models of strategic analysis. The value chain designed by Mc. Porter is one of the most used models in the company's analysis, especially when it comes to improving the competitiveness of a sector. It identifies resources and strategic skills that foster the development of the competitive advantages with which the company strengthens its key success factors and subsequently its competitive positioning.

Our study shows that comparative cost advantages, differentiation and collaborative strategy represent the levers of positioning of artisanship on the local, national and international market.

Keywords: Value chain, competitiveness, competitive advantage, traditional crafts.

* Auteur correspondant

1- Introduction :

L'augmentation de la compétitivité et l'accès au marché de l'artisanat a un public moins connaisseur ont provoqué un changement dans le processus de commercialisation. ce dernier a généré également une adaptation des produits artisanaux aux nouvelles exigences du marché global, dirigées par les tendances de consommation et les nouveaux styles de commercialisation (Ridart, 2013). Ceci explique le passage de l'époque moderne à l'ère postmoderne, caractérisée par une pluralité de valeurs et de styles (Cova, 1996). Ce passage se traduit par des bouleversements sociétaux importants entraînant des modifications majeurs dans les habitudes de consommation (Bourgeon Renault, 2007).

En Algérie, les artisans algériens, luttent d'une part, pour la survie de leur activité artisanale, en adaptant les produits aux demandes du marché, mais dans un cadre concurrentiel très agressif, parce que la différence de prix entre l'artisanat algérien et d'autres provenant de pays voisins ou plus lointains est très marquée. Et d'autre part, en essayant de réduire les prix ou tenter d'accéder à de nouveaux marchés, qui favorisent l'augmentation des ventes, mais les difficultés pour atteindre ces objectifs sont nombreuses et variées, Ce qui nous a poussé à réaliser une recherche qui nous aidera à mieux comprendre les causes de la faible compétitivité de l'artisanat algérien en même temps qu'elle nous fournira les éléments essentiels pour améliorer son positionnement dans le marché global.

À travers ce travail de recherche nous tenterons d'analyser la situation actuelle des activités de la chaîne de valeur de l'artisanat d'art algérien, en s'appuyant sur l'approche de Michael Porter telle qu'elle est présentée dans son ouvrage (Competitive advantage, 1985).

Cette projection de la pensée stratégique de Mc. Porter dans le secteur de l'artisanat traditionnel a pour objectif d'identifier, les activités principales et de soutien constituant une chaîne de valeur permettant de générer des avantages concurrentiels spécifiques.

D'après M. Porter trois modes de compétition sont préconisés dans le secteur des biens industriels : le leadership des coûts, la différenciation, et la concentration. A cet égard nous aborderons la chaîne de valeur comme étant « un outil permettant de comprendre la dynamique des coûts d'une part, et les leviers de différenciation inhérents aux spécificités des produits artisanaux d'autre part.

De ce fait, la logistique d'approvisionnement, de production et de distribution, peut aider les entreprises à créer et maintenir un avantage compétitif par les coûts tout en assurant la qualité de service.

Nous allons tenter de répondre, à travers ce travail de recherche, à la problématique suivante :

« Dans quelles mesures l'analyse de la chaîne de valeur de l'artisanat pourrait-elle développer des avantages concurrentiels pour l'artisanat algérien ? Et quels sont les facteurs lui permettant une meilleure différenciation sur le marché national et international ? »

Nos investigations de recherche sont portées sur le cadre conceptuel de l'analyse de la chaîne de valeur et son application à l'artisanat d'art algérien. Ces concepts ne peuvent être abordés sans présenter au préalable l'état des lieux de l'artisanat algérien en faisant référence à sa définition dans le contexte universel et local.

2- Le cadre conceptuel de l'analyse de la chaîne de valeur :

Porter dans son ouvrage « avantage concurrentiel » a bien développé les principaux concepts de l'analyse stratégique. Il vise l'objectif de formuler une théorie de l'entreprise permettant de comprendre comment acquérir et conserver un avantage concurrentiel. Il développe les concepts de stratégies génériques, de chaîne de valeur, le principe de l'avantage concurrentiel, la méthode de choix d'un champ concurrentiel à l'intérieur d'un secteur et ses conséquences pour les stratégies offensives et défensives. Tous ces concepts, représentent pour nous une boîte à outils, à l'aide desquels nous appréhendons notre recherche.

En effet quelques définitions nous semblent nécessaires et importantes, afin de cerner et d'illustrer notre champ d'analyse.

2.1- le concept de la chaîne de valeur selon Mc Porter

En 1985, Porter développe une analyse embryonnaire des relations interorganisationnelles en intégrant à son modèle les relations d'interdépendances, en amont et en aval, générées par la création de valeur. Il développe les notions de "chaîne de valeur" et de "système de valeur en tant que sources de compétitivité de l'entreprise (Mc.Porter, 1985 : p21).

2.1.1 - La notion de la chaîne de valeur

« La notion de la chaîne de valeur appréhende la firme comme un ensemble d'activités créant de la valeur pour les clients. Ces activités contribuent à la marge totale de l'entreprise lorsque la valeur qu'elles apportent est supérieure aux coûts qu'elles provoquent »(J. Bouglet.2010 :p46).

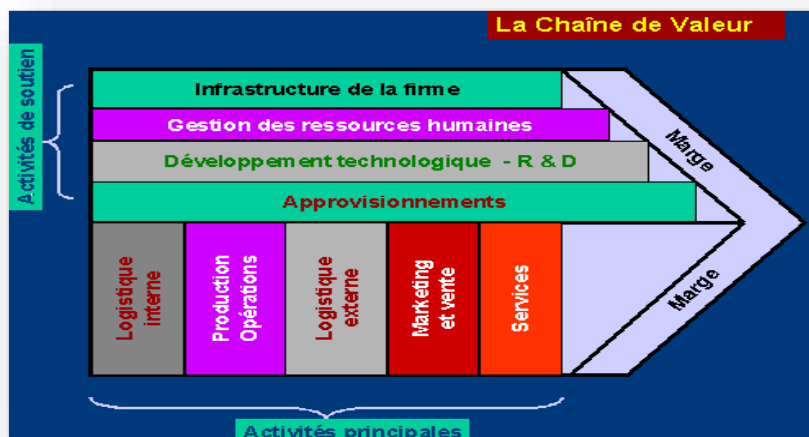
La chaîne de valeur est un outil d'analyse, qui permet d'identifier les activités clés pour l'obtention d'un avantage concurrentiel parmi l'ensemble des activités que la firme doit mettre en œuvre pour satisfaire un secteur ou un segment. Il y a trois grandes catégories d'activités dans une chaîne de valeur : les activités de soutien, les activités primaires liées à la production et les activités primaires liées à la vente et au contact client.

Le processus d'élaboration d'une chaîne de valeur doit permettre à l'entreprise de connaître la stratégie à adopter pour réussir sur un secteur donné, la chaîne de valeur idéale pour réussir cette stratégie, le positionnement des chaînes de valeur des concurrents et de l'entreprise par rapport à celle-ci, et enfin connaître ses forces et faiblesses afin de mieux orienter ses décisions stratégiques (MC. Porter, 1986 : p647).

2.1.2 -Les composantes de la chaîne de valeur de Porter :

La chaîne de valeur permet de mettre en évidence les activités qui concourent à la compétitivité de l'entreprise en plus de celles qui constituent une compétence distinctive de l'entreprise lui conférant un avantage concurrentiel.

Figure n°1 :la chaîne de valeur



Source : http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/4/41/Porter_Chaine_de_valeur.jpg 116/01/13/à16H10

Michael Porter classe les activités d'une firme en deux catégories : les activités principales, ou de base et les activités de soutien.

- a- Les activités principales :** correspondent aux activités permettant de réaliser le produit ou service et de le mettre sur le marché, elles sont au nombre de cinq :
- La logistique amont (essentiellement l'acheminement physique des entrées telles que les matières premières, composants, sous-ensembles, équipements, outillages etc.),
 - La production (des produits finis donc fabrication, assemblage, contrôle, emballage, entretien
 - La logistique aval (distribution physique depuis la sortie fabrication jusqu'à la distribution ou le client, gestion des commandes, transports, stocks intermédiaires, livraison etc.),
 - La commercialisation (ensemble des activités permettant l'achat par le client y compris publicité, promotion, animation et gestion du réseau de vente etc.),
 - Les services (pour maintenir ou améliorer le produit livré, tels que installation, garantie, dépannage, formation, pièces détachées etc.),
- b- les activités de soutien :** interviennent tout au long de la chaîne pour fournir des services aux activités principales. elles sont au nombre de quatre :
- infrastructure de la firme (direction générale, finances, juridique, type de management, organisation, gestion qualité, comptabilité, systèmes d'information, etc.),
 - gestion des ressources humaines (prévisions des besoins, recrutement, formation, motivation, gestion du personnel etc.).
 - développement technologique (R & D, conception des produits, des processus et des méthodes, systèmes d'informations,)
 - politique d'approvisionnement (relations, sélection des fournisseurs et des produits achetés etc.).

Le contenu de chacune de ces activités doit être déterminé pour chaque type d'entreprise et les indications entre parenthèses ne sont là que comme un guide pour la réflexion (Garibaldi, 2008 : p326) .

Chaque maillon de la chaîne représente une source de valeur et un centre de coûts. L'analyse de chaque compartiment est nécessaire pour détecter la faiblesse (trouver le maillon faible). En marketing, la détection d'un avantage concurrentiel associé à un facteur clef de succès sur un marché donné doit se faire là où l'entreprise peut apporter la plus grande valeur ajoutée mais en suite il faut **traduire cet avantage concurrentiel en positionnement distinctif**, c'est la tâche par laquelle l'entreprise pourrait se distinguer de ses concurrents.

2.1.3- L'avantage concurrentiel source de compétitivité :

Michael Porter nous propose les types possibles de stratégies face à la concurrence : toutes étant basées sur le fait majeur que pour assurer la pérennité de l'Entreprise dans un système de libre concurrence il est impératif qu'elle possède un avantage concurrentiel » (Garibaldi , 2008 : p53).

Selon (Michael Porter, 1985) dans son ouvrage « Avantage concurrentiel » l'élaboration de la stratégie d'une entreprise doit reposer sur un avantage concurrentiel déjà obtenu ou potentiel, qui seul permet d'avoir une longueur d'avance sur ses concurrents. On peut classer les avantages concurrentiels en deux grandes catégories : avantage par les coûts et avantage par la différenciation. Une stratégie doit viser uniquement un des deux types d'avantage pour un segment de marché considéré, sous peine de "s'enliser dans la voie médiane".

Identifier un avantage concurrentiel, se traduit par la possibilité de l'entreprise à déterminer son « profil concurrentiel » à l'aide de l'évaluation des capacités de l'unité par rapport à celles requises par l'environnement (R.Tietart, 1984 : p81).

2.1.4-Les stratégies concurrentielles : domination par les coûts et la différenciation :

Les options stratégiques sont les décisions qui concernent l'évolution future de l'entreprise. Il s'agit par exemple de l'entrée dans de nouvelles activités, de déterminer l'étendue géographique, de décider du mode de développement, etc.

a- La domination par les coûts :

Quand une entreprise se positionne sur le marché avec une stratégie de domination globale par les coûts, elle ne cherche à se distinguer de ses concurrents que sur un seul élément : le prix. Encore faut-il qu'elle soit capable de produire aux coûts les plus bas du secteur. Une « stratégie de coût » n'est donc pas une stratégie, mais le moteur de la stratégie de prix.

La stratégie de prix « *consiste à proposer une offre dans la valeur est comparable à celle des offres des concurrentes, mais a un prix inférieur. L'objectif est donc de réduire les coûts d'année à année sans rien perdre de la qualité des prestations.* » (Fréry.Frédéric et al, 2007 :p252).

b - La différenciation :

La stratégie de différenciation vise à obtenir un avantage concurrentiel en proposant un produit ou un service à valeur perçue ou à valeur d'usage optimale.

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.

« 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" » (Michael. Porter, Avantage concurrentiel, 1982 : p.200-202).

Pour obtenir la différenciation, l'entreprise doit combiner entre des actions industrielles et commerciales. En effet, concernant la mise en œuvre de la différenciation, on retient quatre aspects :

b.1- Une valeur différente : Parmi les nombreuses solutions pour obtenir une valeur différente, l'entreprise peut proposer un produit sophistiqué, ou au contraire un produit simple mais qui satisfait amplement les besoins des consommateurs. Elle peut également réduire les délais de livraison (tel est le cas de DHL et d'UPS qui livrent les colis à des temps record).

b.2- La valeur d'estime : Celle-ci concerne la marque et l'image du produit. L'exemple qu'on peut citer ici est celui des chaussures de sport (Nike, Adidas, etc.).

b.3- La valeur intrinsèque : Les caractéristiques du produit lui-même constituent un outil de différenciation. Cela est particulièrement vrai lorsque le produit est accompagné d'un ensemble d'attributs qui augmentent ses fonctionnalités et rendent le produit adaptable à différents besoins. La différenciation peut aussi s'obtenir par innovation ou par addition.

b.4- La valeur financière : Le prix, comme attribut particulier du produit peut aussi être à la base de la différenciation.

2.2-Application du modèle de porter à l'analyse de la chaîne de valeur de l'artisanat traditionnel :

Il est à noter que l'avantage concurrentiel, dans l'analyse classique de la chaîne de valeur de Mc. Porter appliquée au secteur artisanal, n'est pas suffisant pour obtenir de meilleurs résultats en termes de commercialisation des produits artisanaux et une bonne position sur le marché de l'artisanat.

Cela est dû aux changements sociaux et progrès techniques, technologiques et TIC, adoptés par les citoyens et les acheteurs d'artisanat. Historiquement, l'artisanat a été dirigé vers le marché local et les acheteurs se déplaçaient vers les ateliers artisanaux pour acheter, par conséquent ils connaissaient donc le processus de production, et confirmaient que le produit a été fabriqué par l'artisan et pouvaient même participer à la conception de cette pièce artisanale, l'adaptant ainsi à leurs besoins. Il s'agissait donc d'un marché très réduit, qui ne dépasse pas les lignes «frontières» d'un marché ou des marchés locaux, non loin du centre de production.

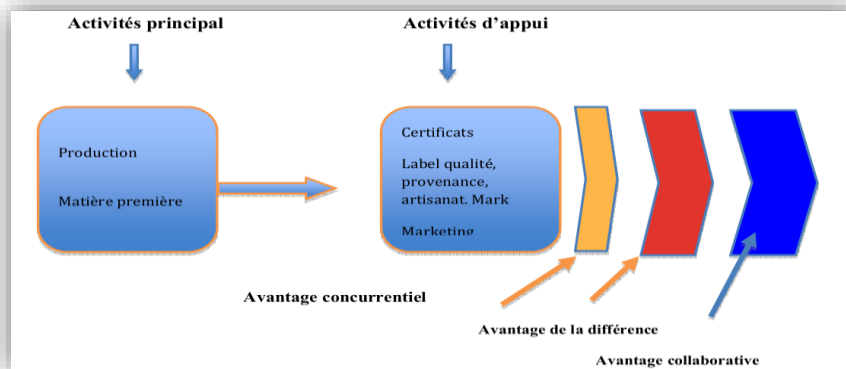
Aujourd'hui, les artisans, ont étendu leur marché, et peuvent vendre leurs produits sur des territoires plus éloignés à des nouveaux clients plus exigeants c'est-à-dire , ceux qui ont besoin d'une «preuve» que les produits qu'ils souhaitent acheter sont de fabrication artisanale, correspondent à des techniques et des matériaux liés à une culture, à un territoire et un«savoir-faire» transmis de génération en génération depuis des temps immémoriaux.

2.2.1- Avantage par la différenciation dans l'artisanat :

Dans le cas de l'Artisanat, la chaîne de valeur apparaît plus simple (figure n° 2). Les maillons de la chaîne sont en relation moins beaucoup compliquées , car aucune différence n'a été décelée entre les activités primaires et de soutien. En particulier dans les ateliers d'artisans individuels ou de moins de 10 salariés, les marges concurrentielles sont générées par rapport à l'avantage de la différence spécifique autre que celui lié aux valeurs décrites par McPorter .

Dans le cas de l'artisanat la différence reside dans la valeur culturelle, c'est à dire son appartenance au patrimoine culturel du pays, car comme il a été dit plus haut, le savoir-faire de l'artisan est un savoir, transmis au fil des années , de génération en génération et qui est arrivé jusqu'à nos jours après avoir été filtré par la fusion des cultures, l'adaptation aux besoins des consommateurs de chaque époque ainsi que l'innovation technologique appliquée dans chaque avancée de la société, et par conséquent il garde toujours son aspect ancestral, patrimoine, et culturel intangible.

Figure n° 2 :La Chaîne de Valeur de l'Artisanat traditionnel



source : l'UNESCO (A. Muñoz Celdrán, 2009).

2.2.2- Avantage par la stratégie collaborative :

L'avantage collaboratif est un élément-clé pour avancer dans le marché global de l'artisanat. On sait que la caractéristique de l'artisan est son individualité, vue que l'artisan dans son atelier, situé à proximité de la matière première, élément qui doit être proche de la production. Mais il a besoin des informations nécessaires pour la conception, échange et adaptation de son produit, et ce ,en partageant les avis avec le client, afin d'assurer une meilleure réponse à son besoin (conception personnalisée). « *l'atelier est une expérience sociale, qui*

aide à structurer la société, à façonner des pratiques sociales qui deviennent une culture » (R. Sennett, 2008 : p136).

Actuellement, les possibilités de vendre de l'artisanat au-delà du marché local historique que nous connaissons se multiplient, mais les exigences et les besoins des clients font de même, donc en plus de cette fonction sociale que réalise l'artisan dans son atelier, il est nécessaire d'avoir de plus amples renseignements sur les clients potentiels «lointains», et aussi concevoir de nouveaux procédés pour la réalisation de la diffusion d'informations sur le produit, qui autrefois se faisait «face à face avec le client". L'accès à ces nouveaux marchés, nécessite l'utilisation de nouveaux outils tels que les TIC et le développement des activités de marketing, hors atelier. Ce qui entraîne une occasion d'améliorer le statut de l'artisan et sa qualité de vie, mais qui en même temps demande plus de dévouement et de spécialisation dans de nouvelles connaissances par l'artisan, et qui n'ont rien à voir avec son "savoir-faire" qui pour **R. Sennett** ; « *est une compétence très développée de haut niveau et qui nécessite quelque dix mille heures d'expérience* ».

Ces nouvelles activités nécessaires, pour accéder à ces marchés potentiels, stratégiquement situées à travers le monde, ne pouvant être exécutées que si des stratégies collaboratives entre artisans et entre ces derniers et d'autres professionnels sont mises en place pour obtenir un avantage du type collaboratif qui augmentera la compétitivité de l'artisanat et de ses produits par rapport à ses concurrents mondiaux.

a- Qu'est-ce que l'avantage collaboratif? .

De ce qui est bien illustré précédemment, nous pouvons considérer **l'avantage collaboratif** comme un terme complémentaire à **l'avantage concurrentiel**. il s'inscrit dans une stratégie de coopération, de collaboration et partage de résultats.

Tout ce qui signifie co-crée, co-opérer; co-laborer, co-évoluer intéresse les artisans et les institutions publiques et privées du secteur de l'artisanat. Les travaux récents dans les processus d'innovation ouverte, co-création, création et développement sont d'un intérêt particulier, et nous considérons prioritaires de promouvoir la coopération, jusqu'à construire un ensemble de pratiques collaboratives, qui repêchent les avantages de la collaboration pour la création de valeurs.

b- Raisonnement général pour établir des stratégies collaboratives

- L'accès aux ressources financières, technologiques et d'expertise
- Partage des risques
- La coordination et la continuité
- Apprentissage et l'Impératif moral ; il n'y a pas d'autres moyens.

Quand les collaborations fonctionnent bien, il est possible de se sentir inspiré et sentir l'énergie de la collaboration. C'est ce que nous avons essayé de capturer dans la notion de l'avantage collaboratif. Les expériences et les résultats positifs obtenus, qui n'auraient pas pu être atteints sans cette stratégie de collaboration. et ce en réunissant les ressources, les expériences et les connaissances des différentes organisations (C. Huxham, S. Vangen, 2005 : p125) .

3. L'analyse de la chaîne de valeur de l'artisanat d'art algérien :

Le choix des produits étudiés sont justifiés par l'importance socio-économique accordée à l'artisanat en Algérie et l'aspect traditionnel de leur fabrication, ainsi que par leur place dans l'univers culturel où l'artisanat traditionnel est souvent considéré comme source de valeurs cumulées constituant un actif important du patrimoine. La spécificité des produits artisanaux, fait l'objet privilégié pour une recherche visant à définir les métiers de l'artisanat traditionnel et d'art susceptibles de progresser dans une démarche de compétitivité locale et internationale, ainsi que les mécanismes de leur développement, mais aussi, identifier les sources des valeurs et les centres de coûts pour les artisans dans la chaîne de valeur des produits artisanaux et d'art.

Notre a été enquête réalisée sur la base d'un questionnaire lors du 17^{ème} salon international de l'artisanat en Algérie, du 3 au 14 novembre 2012, auprès d'un échantillon de 244 artisans exposants déterminé par convenance, composé de 48% femmes et 52% hommes. Ils représentent 41 wilayas du pays, de différentes régions. La totalité des exposants sont interviewés en face à face par les étudiants de l'école des hautes études commerciales (HEC Alger).

Pour le traitement des données collectées, nous avons utilisé le Tri à plat et le Tri croisé (analyse univariée et bivariée) moyennant le logiciel SPSS. Les hypothèses ont été testées par le paramètre d'association Khi-deux. Cet outil qui nous a donc permis d'accepter ou de rejeter les hypothèses et de les vérifier par la suite.

3.1- Présentation et discussion des résultats de l'étude :

3.1.1- Typologie générale :

Les activités liées à l'artisanat sont gérées principalement, par les ateliers individuels dirigés par un homme, avec une moyenne de 1 à 10 employés, ce qui correspond à la taille de la petite entreprise de l'Union européenne.

Concernant les aspects démographiques, qui sont ceux intrinsèquement liés à la survie de l'activité artisanale, la modernisation du secteur et sa capacité d'adaptation à de nouveaux marchés, nous constatons que la plus grande tranche d'âge se situe entre 40 à 59 ans, avec un niveau d'enseignement secondaire. Les résultats montrent, le manque de jeunes qui rejoignent l'activité artisanale et ceux qui le font de cette tranche d'âge ont un niveau d'instruction moyen ou secondaire.

La femme a marqué une forte participation dans l'activité artisanale, 48% de femmes et 52% d'hommes; en comparaison aux données du rapport des Assises de l'Artisanat ; « Bilan et perspectives, l'horizon 2020 », qui répartit l'activité artisanale à 69% d'hommes et 31% de femmes.

Ceci, apparaît évident vu la présence importante des secteurs féminisés dans le salon, comme la couture et la broderie et la sous-représentation de la vannerie, qu'à partir de toutes les données recueillies, nous pourrions dire qu'elle est en voie de disparition, vu que nous avons trouvé seulement trois ateliers présents au Salon. Nous constatons que cette faible participation peut être due à la pénurie du Rotin (l'osier) qui coûte cher selon les artisans, vu son importation de l'étranger.

3.1.2- Résultats de l'analyse des données relatives aux procédés de production :

Comme nous l'avons clairement expliqué dans les chapitres précédents, les éléments qui composent l'analyse de la chaîne de valeur d'après Mc. Porter, sont multiples et regroupés dans ce qu'on appelle les «activités principale» et de «soutien», mais la chaîne de valeur pour l'artisanat est simplifiée, car la structure des ateliers d'artisanat, selon les résultats obtenus est de 77% à caractère individuel, et nous avons obtenu 93% de réponse d'artisans exerçant leur activité avec un nombre de travailleurs entre 1 et 10. cela, confirme notre hypothèse de départ visant à analyser les activités qui constituent le processus de production, des ventes et de promotion du produit, directement impliqué dans les perspectives d'amélioration de la compétitivité de l'artisanat algérien.

En outre, la plupart des métiers analysés sont basés sur le savoir-faire traditionnel et avec un niveau d'innovation faible, on souligne la vannerie avec 100% de savoirs traditionnels, avec toutefois un 100% d'approvisionnement en matières premières d'importation, ces données, nous confirment également le danger de disparition, auquel fait face cette activité, qui au contraire, dans d'autres pays concurrents est très évoluée.

3.1.3-L'approvisionnement de la matière première :

En ce qui concerne les aspects de la chaîne de valeur liés à l'approvisionnement, les résultats sont éloquentes, l'achat des matières premières se fait sur une base individuelle. Même si l'origine de la matière première est essentiellement nationale et / ou importées. Nous savons par les entretiens réalisés avec les artisans que la matière première de nombreux artisans d'art algériens est importée, notamment dans le cas de la vannerie, mais aussi dans d'autres activités comme la poterie, la couture, le tapis, le bois, la bijouterie, la broderie et même le verre.

Nous pourrions parler d'une pénurie généralisée de matières premières pour la production artisanale en Algérie, ce qui, d'une part, augmente les coûts de production et d'autre part, est en contradiction avec la définition de l'artisanat par l'UNESCO (définition adoptée par le Symposium UNESCO/CCI, 1997), cette dernière insiste sur l'importance de la technique de production, dans l'amélioration des processus de fabrication vu son rôle dans la réduction des coûts et l'augmentation de l'avantage compétitif.

L'activité qui utilise le plus de machinerie soit la couture, cependant des activités qui ont pu augmenter la compétitivité comme le bois, la céramique et la bijouterie, présentent une très faible utilisation d'outils et de machinerie. Cette tendance est similaire dans l'utilisation des nouvelles technologies, seulement 27% disent avoir un équipement, mais la plupart ne l'utilisent pas pour les activités de conception, production ou de gestion des ateliers.

A propos de l'analyse des activités clés du maillon de la chaîne de valeur de l'artisanat concernant la réduction des coûts de production et par la suite l'augmentation de l'avantage concurrentiel coût /qualité, nous pouvons dire qu'un certain nombre de mesures a été identifié pour améliorer le processus de production, et ce en intégrant des outils et machinerie et en favorisant l'acquisition du matériel.

3.1.4- Le marché actuel de l'artisanat algérien :

Les résultats obtenus nous indiquent que le marché artisanal est principalement local et le canal de distribution national est limité à l'atelier artisanal et à des commerces de détail. Les artisans reconnaissent leur marché de niche, par le nombre de clients fidèles. Le rapport direct artisan/client favorise la reconnaissance du produit par le fait de connaître l'artisan, ce qui entraîne le manque de petites marques, de certificats et de labels.

En ce qui concerne le profil des consommateurs de l'artisanat, on retrouve une forme de pouvoir d'achat moyen. Le marché est un marché national, particulièrement concentré autour des trois grands centres productifs, représentés dans l'échantillon par : Alger, Oran, Tlemcen et Tizi -Ouzou ce qui correspond au nord du pays, les villes les plus peuplées avec les meilleures infrastructures. Le marché international est conformément aux entretiens individuels, celui des Algériens résidant à l'étranger de retour pour les vacances et les expatriés.

Figure N°3 : le marché actuel de l'artisanat algérien



Source : ANART, rapport de l'étude ; La Chaîne de Valeur de l'Artisanat traditionnel ; 2013.

3.1.5- Vision du maillon Marketing et logistique de l'artisanat d'art algérien :

Le client de l'artisanat a été jusqu'à ce jour un client local. Dont le profil, le goût et le pouvoir d'achat étaient bien connus par l'artisan. Le client participait également aux processus de conception ou re-conception afin d'adapter le produit à ses besoins.

a- Le marché potentiel de l'artisanat algérien

Il y a un marché pour tout ce qui est fabriqué, et la réussite ou l'échec d'un artisan est tout simplement d'arriver ou pas à atteindre son profil de client.

Il est donc possible de combiner plaisir avec subsistance économique en faisant ce que l'on aime à condition de rechercher le type de client qui achète ce type de produit. Et ce client, peut-être un «voisin» dans le même quartier ou un amoureux de l'artisanat qui vit à des milliers de kilomètres de l'atelier artisanal, parce que le marché est aujourd'hui global.

b- Comment accéder à ce nouveau client ?

Comme nous pouvons le voir dans l'analyse des activités de vente et de marketing de la chaîne de valeur de l'artisanat algérien, ils n'ont pas évolué. Dans les graphiques 59 et 61, nous

confirmons comment l'outil le moins utilisé pour la promotion et la vente de produits artisanaux est Internet, précisément l'outil le plus puissant pour accéder à de nouveaux marchés et pour connaître les goûts, les besoins, les exigences et les demandes des clients potentiels sur les marchés extérieurs.

Aussi, nous savons à partir des entretiens avec des artisans et l'analyse des résultats qu'il y a une carence dans l'organisation de la chaîne de valeur en matière de commandes, délai de livraison, emballage, transport, marques, certificats. Actuellement il y a seulement un certificat de qualité pour les tapis de Ghardaïa et Cherchell et ce à travers l'estampillage, la certification des autres types de produits artisanaux Algériens est ainsi mise en place et /ou en cours, exemple la broderie traditionnelle de la maison AZZI. Il s'agit d'une avancée importante, mais insuffisante.

L'artisanat algérien, devra faire une rénovation profonde pour augmenter les niveaux de technicité afin d'améliorer la qualité de leurs produits, qui devront être certifiés et généraliser l'utilisation des technologies de l'information et de la communication(TIC), qui la positionne sur le marché mondial au même niveau que ses concurrents les plus proches.

3- Conclusion :

Dans une économie de marché qui repose sur la compétitivité et sur tout sur les avantages comparatifs l'artisanat occupe une place privilégiée et de nombreux chercheurs se sont intéressés à la chaîne de valeur de ce dernier.

Dans l'artisanat algérien, l'avantage compétitif dégagé en faisant référence à l'aspect culturel, artistique et esthétique des produits a besoin d'être renforcé par un travail collaboratif, pour améliorer la compétitivité sur le marché global, exemple : réponse à des commandes dont les quantités sont importantes, dans les meilleurs délais de livraison.

Les entreprises artisanales peuvent créer un avantage compétitif à la perception ou découverte de nouvelles et de meilleures façons d'être compétitif dans leur secteur et les transférer sur le marché (acte d'innovation). L'innovation peut se manifester par des changements de produits, ou de procédés, de nouvelles approches marketing, de nouvelles formes de distribution et de nouveaux concepts de domaine.

Cet avantage est différent de celui produit par les sources de différenciation d'un produit à un autre similaire, la différence dans l'artisanat, c'est que le produit est caractérisé par ses valeurs liées au patrimoine culturel des peuples et qui a été «modelé» à travers des siècles par les mains d'artisans, qui sont pour Kant " la fenêtre de l'esprit" (R. Tallis, 2003 : p33).

Le renforcement et la consolidation de l'artisanat est conditionnée par l'adoption de politiques de modernisation qui facilitent l'intégration dans les marchés mondiaux. Cet accès est nécessairement lié à la mise en œuvre des systèmes de certification de produits. La certification est utilisée pour garantir aux consommateurs que les produits et services répondent à certaines exigences à la fois qui sont utilisés par les producteurs pour se différencier. Les organismes de certification doivent être reconnus et sérieux, pour que le certificat soit validé par les producteurs et les consommateurs, tandis que les processus doivent conserver une extrême rigueur. Dans le monde il existe de nombreux exemples de certificats de normes

internationales de qualité, appliqués à l'artisanat traditionnel, ce qui rassure les acheteurs des produits artisanaux.

L'avantage collaboratif se réfère à la synergie qui peut être obtenue de la collaboration entre des groupes qui partagent un ou plusieurs objectifs. Ce qui fournit la base pour l'avantage collaboratif est le fait de partager différentes ressources et expériences.

Un des problèmes qui affecte directement la chaîne de valeur de l'artisanat algérien, est le haut niveau d'expertise nécessaire pour rivaliser dans le marché global de l'artisanat, l'une des raisons pour laquelle les artisans participent souvent aux formations en gestion d'entreprise, marketing, exportation, nouvelles technologies, etc.

En effet, il est essentiel d'établir des stratégies de collaboration entre artisans et autres professionnels de différents domaines de travail, dans le but d'augmenter les compétences nécessaires permettant de réduire les coûts de production, d'organiser des campagnes promotionnelles, de commercialiser dans les marchés étrangers, de développer de nouveaux produits et d'accéder à de nouveaux marchés locaux, tels que la construction, la décoration, la scénographie, les produits de musées et une grande variété de nouvelles opportunités.

Les différences portent sur tous les aspects, y compris : la définition des objectifs, des façons de comprendre les structures de collaboration et comment prévoient les uns et les autres pour leur implication en celle-ci. On ne peut ignorer qu'à ces stratégies de collaboration doivent s'unir les institutions d'appui à l'artisanat algérien.

Enfin, comme les collaborations ne restent pas longtemps statiques, les objectifs varient avec le temps et les structures de collaboration changent rapidement à mesure que les "associés" expérimentent un développement ou atteignent l'objectif, nous considérons indispensable la mise en œuvre de programmes pilotes qui facilitent l'accompagnement pour mettre en pratique ces stratégies collaboratives.

Bibliographie :

BOURGEON Renault Dominique « Marketing de l'art et de la culture » édition Dunod, Paris, 2009.

BOURGEON Renault Dominique « Marketing expérientiel et hyper réalité dans le domaine de la culture, 7ème congrès des tendances du marketing, France, janvier 2007, volume18.

COVA Bernard, leçons de marketing postmoderne, expansion Management Review, décembre1996.

DESREUMAUX, Alain, LECOCQ, Xavier, WARNIER, Vanessa ; « Stratégie » IAE de Lille, éducation, Pearson, France, 2006.

FRÉRY Frédéric et al : stratégique,9e édition, Person, Paris, 2011 .

GÉRARD Garibaldi ; Analyse Stratégique, 3ème Ed, éditions d'organisation, Paris, 2008. -HUXHAM. C, VANGEN. S Routledge «managing to collaborate: The theory and practice of collaborative advantage », (May 21, 2005).

HAMEL, PRAHALAD, « The Core Competence of the corporation », Harvard Business Review, Vol .68, p53, 1990.

JOHAN Bouglet, stratégie d'entreprise ,2e édition, éditeur :Gualino Editeur, paris,2010.

LAURENCE Lehmann- Ortega, Frédéric Leroy,Bernard Garrette, Pierre Dussauge, Rodolphe Durand ; STRATEGOR ,6ème édition, Dunod, Paris, 2013.

LENGNICK Hall, « Stratégis; Human Ressources Management: A review of the literature and a proposed Typology », Academy of Management Review, Vol.13, 1988).

NADI, Farouk ; « socio économie de développement de l'artisanat en Algérie, thèse de doctorat de 3eme cycle en sociologie, école des hautes études en sciences sociales, centre de recherche coopératives, Paris, 1977, p22.

MICHAËL Porter, « the value chain and competitive advantage, Chapter 2 in Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance», Free Press, New York, 1985.

Ministère de la PME et PMI et de l'artisanat, « assises de l'artisanat, bilan et perspectives 2020», novembre 2009.

OMPI/CCI, « le marketing des produits de l'artisanat et de l'art visuel:guide pratique »Genève 2003.

Office national de l'artisanat tunisien(ONAT) et institut national des statistiques (INS),2012.

Ordonnance n°96-01 du 19 Chaâbane 1416 correspondant au 10 janvier 1996 fixant les règles régissant l'artisanat et les métiers. (JO n°3 - 1996).

PORTER Michael, «avantage concurrentiel » ; Inter éditions, Paris, I 986.

THIETART Raymond-Alain ; la stratégie d'entreprise, Mc Graw Hill, Paris, 1984.

UNESCO/CCI/CNUCED« symposium international 1997 : l'artisanat et le marché mondialIGALENS J. et PENAN H., *La Normalisation*, Collection Que sais-je ?, PUF, Paris, 1994.

Chaines de valeur et stratégies de concurrence sur l'industrie automobile

The value chain and competition strategies on automobile industry

Djellal Ameur Nezha

Maitre de conférences

Faculté des sciences économiques, Gestions et sciences commerciales

Université Oran 2

Résumé

La chaîne de valeur est un outil qui permet de déceler les activités les plus créatrices de valeur et surtout les activités pour lesquelles l'entreprise est plus performante que ses concurrents sur toutes les activités de la chaîne de valeur. L'objectif de cette communication est de déterminer les stratégies de concurrence dans l'industrie automobile à travers la chaîne de valeur. La problématique est par conséquent la suivante : « Quelle est la configuration spatiale de cette industrie ? ». Dans ce contexte, ces vingt dernières années ont été marquées par un profond changement de la géographie automobile mondiale. Pour répondre à la problématique, nous allons concentrer notre étude sur l'offre qui s'effectue à partir d'une analyse de la chaîne de valeur introduite par M. Porter, permet d'identifier les activités élémentaires concurrentes à la production d'un véhicule. Il résulte dans cette même perspective une modification importante conduisant de l'horizontalisation à la verticalisation des organisations automobiles. A partir des conclusions, la mise en place d'une réflexion stratégique sur les ressources de création de valeur et de performance chez les constructeurs. Des recherches ultérieures devraient permettre d'identifier d'autres facteurs utiles aux stratégies de concurrence et les chaînes de valeurs.

Mots clés : Stratégies de concurrences, géographie automobile, chaîne de valeur, le marché international de l'automobile.

Abstract

The value chain is a tool allows to rival most value-crating activities and specially activities for which the company is more successful than his competitors more successful thanthe market on all the activities of the value chain. The problem is consequently the following one: "what is the spatial configuration of this industry?" In this context, these last twenty years were marked by a deep change of the world automobile geography. To answer the problem, the analysis of the offer is carried out starting from an analysis of the chain of value introduced by M. PORTER, makes it possible to identify the concurrent elementary activities with the production of vehicle. It results from this same point of view an important modification leading for the horizontalisation to the verticalisation for the automobile organizations. That enabled us to show that is the whole of the automobile sector, which through a fragmentation of the productive process. From these conclusions, the installation of a strategic reflection on the resources of creation of value and performance in the manufacturers can be useful while making it possible to define the elements which one wishes his suppliers and customers perceive. Later research should make it possible to identify other factors use ful for the strategies of competition and the chains of values.

Keywords: Strategies of competition, value chain, automobile geography.

Introduction :

Dans chacun des domaines d'activité où elle est présente, l'entreprise doit chercher à se constituer un avantage concurrentiel significatif. Lorsque l'offre est très standardisée, la seule option possible est souvent de se battre sur les prix. Cela exige d'avoir des coûts plus faibles que ceux des concurrents, et des volumes de production plus élevés. Il est donc possible de construire un avantage concurrentiel par d'autres moyens que les volumes produits. Cette stratégie alternative repose sur la recomposition de l'offre. L'analyse de l'offre s'effectue à partir d'une analyse de la chaîne de valeur. Cette notion, introduite par M. Porter, héritier de l'économie industrielle, est une méthode systématique d'analyse structurelle de l'industrie et de la concurrence¹. Cela permet d'identifier les activités élémentaires concourant à la production d'un bien ou d'un service. L'industrie automobile est bien une industrie de croissance et cette croissance suscite des problèmes et appelle des solutions pour améliorer la sécurité, éliminer la pollution, créer les infrastructures adaptées. Le modèle de la construction automobile se caractérise en effet par plusieurs dimensions :

- Un secteur fortement capitalistique,
- Un secteur à productivité croissante,
- Un secteur soumis aux économies d'échelle,
- Un secteur hautement concurrentiel,
- Un secteur fortement concentré,

Plus globalement, l'étude du secteur automobile est donc instructive du point de vue de la connaissance des variables de gestion des entreprises industrielles. Tels sont les domaines de réflexions et plusieurs questions sont au cœur à la fois du progrès scientifique et technique que des débats politiques. Mais il est une question centrale que traite cette communication :

« **Quelle est la configuration spatiale de cette industrie ?** » Cette problématique nous amène à comprendre tout d'abord la chaîne de valeur. Il résulte de cette même perspective une modification importante conduisant de l'horizontalisation et à la verticalisation des organisations automobiles. Pour cela, nous ferons appel au concept de chaîne globale de valeur qui permet d'expliquer certaines logiques de localisation ou d'agglomération des activités équiementières. Nous reviendrons également sur la reconfiguration de la filière sous le poids de l'externalisation croissante des activités de conception et de fabrication. Cela nous permettra ainsi de montrer que c'est l'ensemble de la filière automobile qui, au travers d'une fragmentation du processus productif, est confronté à de nouvelles formes de concurrence.

1 .La chaîne de valeurs : concept de base, positionnement stratégique et avantage concurrentiel

Durant les années 80-90, la montée de la globalisation et l'irruption des technologies de l'information, de la communication et surtout de l'internet vont provoquer de très nombreux bouleversements. Les entreprises évoluent vers des formes stratégiques et organisationnelles nouvelles qui permettent de concilier des objectifs considérés jusqu'alors comme antagonistes : acquisitions et cessions, standardisation et sur-mesure, domination par les coûts et différenciation du produit, qualité et rapidité, intégration globale et adaptation locale. Dans chacun des domaines d'activités où elle est présente, l'entreprise doit chercher à se constituer un avantage concurrentiel significatif. Lorsque l'offre est très standardisée, la seule option

¹Porter M. « *CompetitiveStrategy : Choix stratégique et concurrence* », Economica 1982, p 40

possible est souvent de se battre sur les prix. Cela exige d'avoir des coûts plus faibles que ceux des concurrents, et des volumes de production plus élevés. Aux stratégies de croissance portées par les trente années de prospérité d'après-guerre succèdent des stratégies de restructuration qui traduisent l'installation des économies dans un état de crise économique et d'affaiblissement de la demande. Cette nouvelle donne économique va déboucher sur un double mouvement de recentrage des grands groupes industriels sur leurs métiers de base et de développement de l'externalisation.

1.1. Qu'est-ce que la chaîne de valeur ?

La chaîne de valeurs permet d'analyser les types de coûts, ainsi que les sources de différenciation de l'offre de l'entreprise. Elle aide à identifier les éléments de création de valeurs pour le client, et à distinguer ce qui rend unique l'offre de l'entreprise. La chaîne de valeurs² est un outil utile pour repérer les leviers de différenciation et de recomposition de l'offre. L'avantage concurrentiel d'une entreprise provient en effet de la façon dont elle est capable de mettre en œuvre, mieux que ses concurrents, certaines des activités élémentaires indispensables à la production de son offre, ou bien d'organiser l'architecture d'ensemble de ces activités élémentaires d'une manière plus efficace :

- La chaîne de valeurs permet ainsi d'identifier les activités qui ont l'impact le plus fort sur la valeur perçue (*willingness to pay*) ainsi que celles qui représentent les coûts les plus importants.
- Une chaîne de valeurs représente l'ensemble des activités menées par les entreprises pour amener un produit ou un service de sa conception à son utilisation finale par le consommateur final³. À chaque étape de la chaîne, la valeur est ajoutée sous une forme ou une autre. Sous l'effet de la délocalisation et de l'inter-connectivité croissante, les activités qui forment les chaînes de valeurs de nombreux produits et services sont de plus en plus fragmentées sur le globe et entre les entreprises. Diverses tâches tout au long de la chaîne de production peuvent être réalisées dans des endroits distants, en fonction des avantages comparatifs respectifs des différents pays. Le processus de production interconnecté que traversent les biens et les services depuis la conception et le design jusqu'à la fabrication, au marketing et à la commercialisation est souvent appelé chaîne de valeurs mondiales ou réseau de production international.

1.2. La chaîne de valeurs comme outil d'analyse des restructurations :

Selon M. Porter, toute firme peut se concevoir comme un ensemble d'activités destinées à concevoir, fabriquer, commercialiser, distribuer et soutenir un produit. L'ensemble de ces activités peut être représenté par une « chaîne-type de valeurs »⁴, c'est à dire la filière intégrée de tous les métiers qui composent l'entreprise. La chaîne de valeur regroupe les activités de l'entreprise en plusieurs catégories, en distinguant celles qui contribuent directement à la production, à la commercialisation, à la livraison, à l'après-vente d'un produit ou service, celles qui interviennent dans la création, l'achat et l'amélioration des intrants et technologies, et enfin celles qui participent à des fonctions couvrant l'ensemble de l'entreprise comme les financements ou la direction générale. Toutes ces catégories comprennent une série d'activités

²Porter M.E., « *Compétitive Advantage* », The Free Press, 1985 ; traduction française : « L'avantage concurrentiel », Inter Éditions, 1986, Dunod, 1994, p 85.

³Gereffi et Fernandez-Stark, 2011 ; OCDE, 2013

⁴Olivier Torres-Blay « Économie d'entreprise ; Organisation, stratégie et territoire » 3^{ème} édition, Paris. DunodJuillet 1993, p, 185.

distinctes ou de processus économiques/ organisationnels au niveau des réparations sur le terrain, de la réception des approvisionnements et de leur stockage, de la facturation, du contrôle et de la rémunération des salariés. Porter subdivise les activités créatrices de valeurs en deux grandes catégories : les activités principales et les activités de soutien. Les activités principales (primaires) sont celles qui impliquent la création matérielle et la vente du produit, son acheminement jusqu'au client et le service après-vente. Chacune de ces activités présente des traits spécifiques qui sont sources d'avantages concurrentiels ou de faiblesse.

- a) Les approvisionnements, qui concernent les processus d'acquisition des ressources permettant de produire l'offre de biens ou de services. A ce niveau, la création de valeur repose avant tout sur la sélection des matériaux, composants ou sous-ensembles qui seront valorisés par le client final. Dans le cas de l'industrie automobile, la relation entre constructeur et équipementiers a subi des changements.
- b) La production, qui utilise les matières et composants afin d'obtenir le produit ou service suivant : transformation, assemblage, emballage, vérification, etc. Elle ajoute de la valeur à travers la qualité perçue par le client. La logistique regroupe la manutention, la gestion des stocks, le transport, la livraison, etc. Elle consiste à assurer la rencontre entre le client et l'offre. Elle contribue à l'ajout de valeurs, notamment en réduisant les délais de réponse aux commandes.
- c) La commercialisation, qui assure les moyens par lesquels les produits ou services seront proposés aux clients ou aux usagers inclut la vente et le marketing. Le marketing ajoute de la valeur, notamment au travers de la construction de l'image ou de la réputation, alors que la vente doit être capable de convaincre les clients des avantages de l'offre. La commercialisation ou la distribution au niveau de l'industrie automobile est très importante. Les véhicules sont distribués par le biais d'un réseau de distribution. Chaque constructeur établit des processus de vente afin d'avoir plus de valeur.
- d) Les services intègrent les activités préservant ou accroissant la valeur d'un bien ou d'un service, comme l'installation, la réparation, l'aide au financement, la formation et la fourniture de pièces détachées. Généralement au niveau de l'industrie automobile, le service après-vente et la distribution de la pièce détachée sont représentés par un réseau. La formation concerne tous les niveaux de la chaîne. Celle-ci aide au développement et à la mise à niveau des partenaires et des membres dans le réseau automobile.

Les activités de soutien viennent à l'appui des activités principales en assurant l'achat des moyens de production, en fournissant la technologie et les ressources humaines et en assurant diverses fonctions de l'ensemble de l'entreprise (administration générale, comptabilité, finance, planification, relations juridiques). Elles incluent notamment⁵ :

- Le développement technologique. Toutes les organisations utilisent une technologie, même s'il s'agit d'un savoir-faire immatériel (négociation, communication,). Les technologies déterminantes sont celles qui sont directement liées à la conception et au développement des produits, des procédés ou d'une ressource particulière.
- La gestion des ressources humaines. Il s'agit d'une activité particulièrement importante qui influe sur toutes les fonctions primaires. Elle comprend le recrutement, la formation, le développement et la motivation des individus.

⁵« Stratégie » 10 éditions Pearson, Gerry Johnson 2014

- L'infrastructure comprend les systèmes d'information, de financement, de planification, et de contrôle qualité.

La chaîne de valeurs est un outil d'analyse de la stratégie de l'entreprise qui permet de déceler les activités les plus créatrices de valeur et surtout les activités pour lesquelles l'entreprise est plus performante que ses concurrentes sur toutes les activités de la chaîne de valeurs. Pour maximiser sa valeur, l'entreprise doit conserver les activités les plus créatrices de valeurs qui constituent ses compétences distinctives et externaliser les activités dont le coût est moins élevé sur le marché.

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

L'entreprise peut recomposer son offre en différenciant le produit lui-même, que ce soit par sa qualité, ses performances, sa fiabilité, son design. Différents stades de la chaîne de valeurs sont donc mobilisés. Nous pouvons ainsi agir sur l'aspect physique (taille, design, couleur, matériau utilisé...).

1.3. La notion de Filière : Nous trouvons dans la plupart des industries plusieurs fonctions créatrices de valeurs, mais cela reste difficile pour elles de les prendre en charge. Ces fonctions vont de la conception au service après-vente pour le client final. Dans l'industrie automobile, la fonction débute par la conception du modèle jusqu'à l'entretien régulier réalisé par l'acquéreur du véhicule. Ces fonctions sont réalisées par plusieurs organisations au sein d'une filière qui rassemble les chaînes de valeur appelées filière automobile. De cela, nous pouvons tirer les questions suivantes :

a) Y-a-t-il des activités qui peuvent être déterminantes pour la capacité stratégique ? Nous pouvons citer le différentiel coût/valeur au sein d'une chaîne de valeur (déjà cité plus haut), c'est la même chose au niveau de la filière. Pour l'industrie automobile, plusieurs constructeurs confrontés à un environnement particulièrement concurrentiel cherchent à abaisser leurs coûts en externalisant une grande partie de leurs activités auprès des sous-traitants, et cela dans les pays émergents comme la Chine et l'Inde. Cela leur permettra d'augmenter leurs chiffres d'affaires comme c'est le cas aussi chez leurs équipementiers.

b) Au long de la filière, nous pouvons identifier des gisements de valeurs ?⁶ Un gisement de valeur est une zone de la filière dans laquelle les profits sont particulièrement élevés. Donc, faut-il déplacer la chaîne de valeurs de l'organisation le long de sa filière, pour se rapprocher de ces zones de création de valeurs ou éviter des zones de coûts ? Dans l'automobile, la valeur qui était auparavant localisée au cœur de la filière (fabrication de voitures) a migré vers ses extrémités amont (composants, sous-ensembles) ou aval (services). Ce phénomène de migration de la valeur⁷ oblige les organisations à reconsidérer leur position afin de ne pas voir leur avantage concurrentiel s'éroder au cours du temps.

c) Faut-il mieux faire ou faire faire une activité spécifique de la filière ? Cette décision concerne les politiques d'externalisation, qui reviennent à repérer quelle filière l'organisation doit intégrer au sein de sa propre chaîne de valeur.

⁶La notion de gisement de valeur est examinée par O. Gadish et Gilbert « *profit pools : a fresh look at strategy* », Harvard Business Review (Mai, Juin 1998), pp, 139-147

⁷Sur la notion de migration de la valeur, voir A. Slywetzky, La migration de la valeur, Village mondial, 1998

- d) -Qui sont les meilleurs partenaires à chaque étape de la filière et quelle sorte de relations faut-il développer avec chacun d'eux, par exemple, une relation/ fournisseur simple, pour l'industrie automobile entre équipementiers et constructeurs, un partenariat, une fusion (comme chez quelques constructeurs). Cela montre la complexité de la chaîne de valeur et sa relation avec l'externalisation. Ces dernières années, l'industrie automobile est devenue plus étendue⁸, ce qui nous emmène à une dispersion géographique de la production. Pour cela nous remarquons des chaînes de valeurs plus longues et complexes. A cet effet, les constructeurs automobiles étendent leurs réseaux de production, ce qui va nous ramener à l'internationalisation.

La stratégie d'internationalisation⁹ des firmes s'est concentrée sur la seule question de la localisation de la production : le dilemme étant simplement de savoir si les constructeurs devaient réaliser toute leur production dans un seul pays ou en localiser une partie à l'étranger. Mais en considérant que la production à l'étranger ne pouvait se faire qu'au sein d'une filiale, nous avons laissé de côté la question importante qui est celle de l'externalisation. En effet, plutôt que d'investir à l'étranger et de contrôler directement une filiale, les firmes automobiles peuvent aussi faire appel au marché plutôt que faire elles-mêmes (relations entre équipementiers et constructeurs).

De la même façon, plutôt que de procéder à un IDE vertical, les constructeurs ont la possibilité de faire appel à des sous-traitants indépendants. Ces contrats de sous-traitance reviennent donc à externaliser une partie de la production. Nous parlons alors d'externalisation internationale, mais le terme anglo-saxon d'*outsourcing* est aussi très répandu. Quant au terme *offshoring*, il désigne le fait de produire ou faire produire à l'étranger une partie de sa chaîne de valeur et regroupe à la fois les IDE verticaux et les opérations d'*outsourcing*. Ce recours à la production étrangère peut s'accompagner d'une baisse d'activité dans les pays d'origine (nous parlons de la délocalisation). La fragmentation internationale des chaînes de valeurs (l'*offshoring*) est un phénomène de plus en plus marquant dans l'économie mondiale. Ces stratégies d'entreprises contribuent grandement à la croissance des échanges internationaux de services (notamment des services aux entreprises et de communication). Dans l'industrie, les échanges de biens intermédiaires ont représenté environ 40% du commerce mondial en 2009. Par ailleurs, lorsque les échanges de biens intermédiaires se font entre filiales d'un même groupe multinational, on parle de commerce intra-firme. Les données sur l'importance du commerce intra-firme ne sont pas très précises, mais les estimations qui ont été menées concluent qu'environ 30% du commerce mondial est en réalité du commerce intra-firme. Cela donne une idée du poids que représentent les firmes dans l'économie mondiale.

1.4. Comment l'innovation stratégique influence –t-elle la chaîne de valeur ? Les firmes leaders emploient des stratégies différentes les unes des autres à tous égards¹⁰. Mais, si toute firme prospère applique sa propre stratégie, le mode de fonctionnement sous-jacent est fondamentalement le même. Les firmes obtiennent un avantage concurrentiel par des actes d'innovation. Elles considèrent l'innovation dans son sens le plus large, y compris les nouvelles technologies et les nouveaux modes d'action. Elles trouvent des manières nouvelles d'affronter le marché ou améliorent les manières anciennes. L'innovation peut se manifester dans une nouvelle présentation du produit, un nouveau processus de production, une nouvelle démarche de marketing ou une nouvelle manière d'assurer la formation.

⁸Maitriser l'internationalisation des chaînes de valeurs, club de Cepli 13 Novembre 2014

⁹ Paul Krugman, Maurice Obstfeld, Marc Melitz « *Économie internationale* » 10 édition PEARSON, France. 2013. p, 197

¹⁰M. Porter « La concurrence selon Porter », Éditions Village Mondial, Paris 1999 Page 127

Certaines innovations créent un avantage concurrentiel en exploitant une opportunité commerciale entièrement neuve ou en desservant un segment de marché ignoré de tous les autres. Lorsque la concurrence tarde à réagir, une telle innovation apporte un avantage concurrentiel. Dans l'industrie automobile, les entreprises japonaises ont obtenu leur avantage initial en privilégiant des modèles plus petits, plus compactes, à plus faible capacité, que leurs concurrents étrangers qui l'ont délaissé parce que c'est moins rentable, moins importants et moins attrayants. En fin de compte, la seule manière de conserver un avantage concurrentiel est de l'améliorer – d'évoluer vers des types plus élaborés. Puis ils ont innové en se faisant les pionniers de la production juste -à- temps et d'autres pratiques de qualité des produits, la facilité des opérations et les taux de satisfaction de la clientèle. Plus récemment, les constructeurs japonais ont choisi de proposer des produits d'avant-garde et ont lancé de nouvelles marques haut de gamme sur le marché des berlines de prestige.

Comme déjà examiné plus haut, la chaîne de valeur est un outil d'analyse de la stratégie de l'entreprise qui permet de déceler les activités les plus créatrices de valeur. Dans ce contexte, chaque entreprise ou firme combine et organise des compétences et des ressources (internes ou détenues par des partenaires) qui génèrent des coûts. Mais en fixant son prix, toute entreprise doit veiller à transférer suffisamment de valeurs aux clients pour que ceux-ci acceptent de payer le prix fixé, dans un contexte où ils comparent le prix et la valeur de l'offre à ceux des offres de substitution disponibles. Une entreprise crée, en commercialisant son offre, une valeur ajoutée qu'il s'agit de répartir entre la valeur capturée par l'entreprise (prix-coûts) et la valeur capturée par le client (valeur perçue-prix). Toute bonne proposition de valeur doit respecter deux règles clés :

1. Générer une valeur ajoutée maximale (valeur perçue par les clients-coûts);
2. Transférer une partie suffisante de cette valeur aux clients et aux partenaires, mais en retenir une part suffisante pour être économiquement rentable et rémunérer correctement les capitaux investis.

Il faut déjà satisfaire de manière originale une demande existante. La solution proposée est de redéfinir les attributs de valeur des offres de référence, encore faut-il avoir les identifications et la mesure des attributs, car elles varient pour chaque produit ou service et pour chaque marché. Pour cela il faut :

- a) Évaluer les offres de référence : cela nécessite des sondages effectués sur un échantillon de clientèle et consommateurs fidèle de manière générale, il faut entrer dans l'intimité du client. Il faut observer ses habitudes afin de mieux comprendre les besoins exprimés. Dans le secteur *B to B*, la description du *business model* du client peut d'ailleurs contribuer à mettre à jour de tels besoins.
- b) Développer une offre innovante, mettre de nouvelles offres adéquates à chaque produit. Aussi nous avons besoin de quelques voies complémentaires :
 - Combiner les attributs,
 - Éliminer ou réduire certains attributs
 - Renforcer certains attributs ou en créer de nouveaux.
- c) Évaluer la nouvelle offre
- d) Déterminer le prix.

1.5. Comment avoir une chaîne de valeurs performante ?

Chaque firme doit construire une architecture de valeurs pour son business, en fonction de ses compétences, ses ressources, ses moyens et sa capacité à s'intéresser à la réalisation de son

offre des partenaires. En ce qui concerne l'architecture de valeurs, il s'agit d'une externalisation. Alors nous pouvons nous poser la question : quelles seront les activités qui peuvent être confiées à un autre partenaire ?

1-5-1 Se concentrer sur son territoire de création de valeur maximum, Vu l'augmentation de la demande dans les différents segments, il est difficile pour une firme multinationale de réaliser seule toutes les activités qui existent dans une chaîne de valeurs. Cette dernière est devenue de plus en plus complexe. Au niveau de la sous-traitance de l'industrie automobile, nous trouvons Michelin qui est un fournisseur essentiel pour la plupart des constructeurs automobiles dans le monde, vue la grande demande et la grande distribution de son produit partout dans le monde. Michelin était dans l'obligation de créer des partenariats avec des distributeurs partout pour réaliser l'entretien des pneus dans le cadre de son offre de solutions. De manière générale, l'innovation stratégique implique d'avoir une architecture de valeurs la plus ouverte possible.

1-5-2 En ce qui concerne le bouleversement de l'architecture de valeurs, nous avons trois manières à recommander dans la chaîne de valeurs en interne ou externe :

- Réaménager partiellement la chaîne de valeurs,
- Chercher une optimisation dans chaque maillon de la chaîne de valeurs
- Identifier les aberrations de la chaîne de valeurs et trouver des solutions. La solution la plus simple à utiliser est l'externalisation.

2- Quelle est la relation entre l'information et la chaîne de valeurs dans un cadre concurrentiel ?

La révolution de l'information balaie notre économie. Aucune entreprise ne peut échapper à ses effets. La baisse spectaculaire des coûts nécessaires pour obtenir, traiter et transmettre des informations transforme la façon de travailler.

La révolution de l'information affecte la concurrence de trois manières principales :

- elle modifie la structure des industries, et donc les règles de la concurrence.
- elle crée des avantages concurrentiels en apportant aux entreprises de nouvelles manières de faire mieux que leurs rivales.
- elle fait naître des entreprises entièrement nouvelles, souvent issues d'activités existantes.

2-1 L'importance de la technologie de l'information dans la chaîne de valeur

Les technologies d'information et de communication prennent une place prépondérante dans les processus de restructurations actuels. Afin d'analyser les conséquences organisationnelles et stratégiques de l'utilisation de ces technologies¹¹, les auteurs Soulié et Roux reprennent en 1992 le concept de M. Porter auquel ils ajoutent une cinquième activité de soutien : informatique et télécommunications. Selon eux, l'introduction de l'informatique et des télécommunications contribue à modifier radicalement le processus de création de valeur. Pour mettre en évidence le rôle de la technologie de l'information dans la concurrence, il y a un concept important : celui de la chaîne de valeurs. Selon ce concept, les actes accomplis par une entreprise pour exercer son métier se divisent en activités technologiquement et économiquement distinctes, nommées « activités de valeurs ». La valeur créée par une entreprise se mesure par le prix que les clients sont disposés à payer pour ses produits ou services. L'entreprise n'est rentable que si elle crée une valeur supérieure au coût de ses

¹¹Soulié et Roux « *Nouvelle avancée du Management* », 1992, Édition l'Harmattan 2005, page 24

activités. Pour obtenir un avantage concurrentiel par rapport à ses rivaux, une entreprise doit accomplir ses activités soit par un coût moins élevé, soit d'une manière qui aboutisse à une différenciation et à un prix plus élevé (à une valeur plus forte)¹².

Les activités de valeurs d'une entreprise se répartissent en neuf catégories. L'infrastructure de la firme, qui comprend des fonctions comme le management, les services juridiques ou la comptabilité, est au service de toute la chaîne de valeurs. Dans chacune des catégories génériques, la firme assure un certain nombre d'activités distinctes, selon le métier qu'elle exerce. Le service-après-vente, par exemple, recouvre souvent des activités telles que l'installation, les réparations, les réglages, les améliorations et la gestion des stocks de pièces détachées.

La chaîne de valeurs d'une entreprise est un système d'activités interdépendantes ayant des liens entre elles. Ces liens existent quand la manière dont une activité est assurée affecte le coût ou l'efficacité d'autres activités. De ce fait, des arbitrages sont souvent nécessaires pour optimiser les différentes activités. Par exemple, en augmentant le coût de fabrication d'un produit, du fait de sa conception et des matières utilisées, on réduira peut-être le coût du service après-vente. La firme doit effectuer ces arbitrages en conformité avec sa stratégie pour obtenir un avantage concurrentiel.

Les liens entre activités exigent aussi une coordination de celles-ci. Pour livrer dans les délais, il faut, par exemple, que les opérations, la logistique sortante et les activités de services (l'installation) fonctionnent en harmonie. Une bonne coordination permet de respecter les délais en évitant des stockages coûteux. Une gestion habile de ces liens est souvent une source d'avantage concurrentiel d'autant plus puissante que les concurrents ont du mal à la percevoir et à effectuer des arbitrages transversaux dans leur organisation. La chaîne de valeurs d'une entreprise s'intègre au large flux d'activités nommé le « système de valeurs »¹³. Ce système inclut la chaîne de valeur des fournisseurs qui alimentent la chaîne de valeurs de la firme en matières premières, composants, services extérieurs, etc. Souvent le produit suit la chaîne de valeurs d'un canal de distribution pour atteindre le client final. Enfin, le produit alimente la chaîne de valeurs de ses acheteurs, qui eux –mêmes l'utilisent pour accomplir une ou plusieurs activités. Outre les liens entre les activités de valeur formant la chaîne de valeurs de la firme, il existe aussi des interdépendances entre cette chaîne de valeur et celles de ses fournisseurs et canaux de distribution. Il est possible de se créer un avantage concurrentiel en les optimisant ou en les coordonnant. Ainsi, un confiseur pourra réduire le nombre d'étapes de son processus en obtenant de ses fournisseurs et ses distributeurs qu'ils aillent bien au-delà de la logistique et du traitement des commandes. L'avantage concurrentiel, qu'il vienne des coûts ou d'une différenciation, dépend de la chaîne de valeurs de la firme. La position de coûts d'une firme reflète le coût d'ensemble de la réalisation de toutes ses activités de valeurs, par comparaison avec ses concurrents. Chaque activité comprend des facteurs de coûts, qui déterminent les sources potentielles des avantages de coûts. De même, l'aptitude d'une firme à se différencier dépend de la contribution de ses différentes activités de valeurs par rapport à la satisfaction des besoins de l'acheteur qui ne dépendent pas seulement de l'effet exercé sur lui par le produit de

¹²Les grands types d'avantage concurrentiel sont décrits dans le livre de Michael Porter, *Compétitive Strategy* (New-York, Free Press, 1980), Chapitre 2 page 89

¹³ Michael Porter « La concurrence selon Porter », Éditions Village Mondial, Paris 1999. Page, 115

la firme mais aussi des autres activités de celle-ci (par exemple la logistique ou le service après-vente).

Dans leur quête d'un avantage concurrentiel, les entreprises diffèrent souvent par leur champ d'action concurrentiel. Le champ d'action concurrentiel a quatre dimensions clés : le champ segmentaire, le champ vertical, le champ géographique et le champ sectoriel.

Pour réduire le degré d'intégration verticale, cela consiste à reporter à l'extérieur de la firme les besoins de flexibilité qui sans cela s'imposeraient à elle. Elle prend des formes diverses : depuis la sous-traitance jusqu'à l'entreprise virtuelle, en passant par les partenariats et les alliances. Toutes les compétences de l'entreprise (nettoyage, maintenance, paye, secrétariat, formation, production...) y compris les compétences proches de la direction générale (marketing, recrutement, recherche, contrôle, stratégie...) peuvent faire l'objet d'une externalisation.

2.2. La transformation de la chaîne de valeurs : La technologie de l'information imprègne l'ensemble de la chaîne de valeurs, transformant la manière dont les activités sont accomplies et la nature des liens entre elles. Elle affecte aussi le champ d'action concurrentiel et la manière dont les produits satisfont les besoins des acheteurs. Ces effets essentiels expliquent pourquoi la technologie de l'information a pris une importance stratégique et diffère des nombreuses autres technologies utilisées par les firmes. Toute activité de valeur comporte à la fois une composante matérielle et une composante de traitement de l'information. La composante matérielle comprend toutes les tâches matérielles nécessaires pour accomplir l'activité. La composante de traitement de l'information englobe toutes les étapes nécessaires pour capter, traiter et acheminer les données nécessaires à l'activité.

Toute activité de valeurs crée et utilise un certain type d'information. L'activité logistique, par exemple, fait appel à des informations comme les calendriers d'expédition, les tarifs des transporteurs et les plans de production pour assurer les livraisons dans les délais et moyennant un coût convenable. Une activité d'après-vente utilise des informations sur les services demandés pour programmer ses appels et ses commandes, et pour générer des informations sur la défaillance des produits qui pourront servir à réviser leur conception et les méthodes de fabrication. La composante matérielle et la composante de traitement de l'information d'une activité peuvent être simples ou très complexes. Leurs proportions ne sont pas les mêmes d'une activité à l'autre. Ainsi, l'emboutissage du métal suppose davantage de traitement matériel que de traitement d'information, à l'exact opposé de la gestion des sinistres dans une compagnie d'assurance. Avec l'évolution technologique, les limites des possibilités des entreprises reculent plus vite que les managers ne parviennent à les explorer. La révolution de l'information affecte la totalité des neuf catégories d'activités de valeurs, depuis la conception assistée par ordinateur jusqu'à l'automatisation du stockage. Dans le traitement de l'information, les machines remplacent le travail humain. La technologie de l'information génère davantage de données car elle collecte ou récupère lors du fonctionnement de l'entreprise des informations qui n'étaient pas disponibles auparavant. Elle permet aussi de les analyser et de les exploiter plus largement. Elle crée de nouveaux liens grâce auxquels les entreprises peuvent coordonner leurs actions plus étroitement avec celles de leurs acheteurs et fournisseurs.

Enfin la nouvelle technologie a un puissant effet sur le champ de la concurrence. Les systèmes d'information permettent aux entreprises de coordonner leurs activités de valeurs en des lieux éloignés. Les effets de la technologie de l'information sont omniprésents au point que les

dirigeants se heurtent à un sérieux problème de surinformation auquel ils répondent en utilisant à nouveau cette technologie pour stocker et analyser la masse des données.

3- La redéfinition de la chaîne de valeurs sur le marché international de l'automobile

Ces dernières années un changement a été remarqué au niveau de l'industrie automobile mondiale. Plusieurs zones de production ont vu une progression dans la croissance et d'autres un déclin. Un basculement relatif de la production mondiale en direction des pays émergents tient aussi à une diminution sensible de la production dans les pays matures où les marchés sont soumis à des réglementations contraignantes et connaissent des cycles brutaux. Le redéploiement des territoires de consommation automobile s'accompagne d'une reconfiguration des espaces de production. En effet, le poids croissant des zones émergentes depuis les années 2000, conduit à la mise en place d'une nouvelle géographie productive.

Une enquête a été faite par KPMG¹⁴ en 2015 sur le changement de la chaîne de valeurs automobile mondiale. Ce changement concernera la création de la valeur au profit des équipementiers plutôt que les constructeurs¹⁵. L'analyse de la répartition spatiale des activités productives dans l'automobile va nous conduire à élargir le spectre d'analyse à l'ensemble des fournisseurs de la filière automobile, marqué à la fois par une reconfiguration territoriale de leurs activités mais aussi par une reconfiguration de leurs rapports aux constructeurs, conduisant à une transformation des chaînes globales de valeur (CGV) de l'automobile. Cette approche apporte des éléments d'éclairage expliquant la localisation des activités équipementières sous la pression de forces, d'apparence antinomiques, conjuguant à la fois un maillage international à l'échelle régionale, et l'agglomération spatiale à échelle locale.

3.1. La nouvelle reconfiguration de la chaîne de valeurs globales des constructeurs automobiles : (CGV) : Si la recherche impérieuse de débouchés commerciaux et d'économies d'échelle a conduit, dans un mouvement horizontal, les constructeurs automobiles à étendre géographiquement leurs marchés, il convient, néanmoins, pour comprendre la reconfiguration actuelle de l'industrie automobile, de considérer l'ensemble de la filière productive et notamment les équipementiers. Car, comme le souligne Frigant et Miollan (2014)¹⁶, « *comprendre la géographie de l'industrie automobile exige de comprendre aussi la localisation des producteurs d'éléments pour automobiles* ».

Hérité du concept de « *Global Commodity Chain* », proposé par Gereffi et Korzeniewski (1994) qui renouvelle l'approche de la filière industrielle, le concept de « chaîne globale de valeurs » propose de dépasser l'approche porterienne classique de la chaîne de valeurs en l'étendant aux processus amont et aval de l'entreprise. Il s'agit donc d'identifier les activités génératrices de valeur, non seulement au sein de l'entreprise, mais en étendant l'approche de la coordination des activités que l'entreprise externalise au sein de la filière.

Cette approche prend tout son sens dans l'économie mondialisée contemporaine où la compétitivité des entreprises tient davantage de la pertinence des écosystèmes relationnels qu'elles mettent en place que de leurs seules capacités internes. Ainsi, le concept CGV s'apparente à « *un outil d'analyse contextualisée des chaînes de valeurs désormais*

¹⁴ocplayer.fr/18443020-Les-equipementiers-roulent-sur-les-traces-des-constructeurs-enquete-l-industriedd-automobile.html

¹⁵<http://docplayer.fr/18443020-Les-equipementiersfdr-roulent-sur-les-traces-des-constructeurs-enquete-l-industrie-automobile.html>

¹⁶Frigant, « L'internationalisation marchande et productive des équipementiers automobiles : une évaluation empirique », cahier du GRES, n°16, Juillet.

transnationales, organisées dans des enchevêtrements complexes de réseaux intra et interentreprises et dans lesquelles la hiérarchisation des activités, les systèmes de décision, les rapports de pouvoir et les relations au territoire ont profondément évolué ».¹⁷ Par cette approche, l'activité de l'entreprise est découpée en fonctions internalisées ou externalisées dont la valeur peut dépendre de localisations géographiquement différenciées.

Alors, la valeur créée peut provenir, tout à la fois, de la spécialisation des acteurs du réseau que de la répartition spatiale des acteurs, de manière à bénéficier d'avantages comparatifs liés à la coordination d'une fragmentation internationale des activités opportunes. La composante territoriale est donc bien présente dans l'approche de la chaîne de valeur globale (CGV), particulièrement dans le cas d'une industrie modulaire, comme l'automobile, ou « *le produit final est décomposé en une série de sous-systèmes reliés les uns aux autres par des interfaces standardisées. La baisse des coûts de transaction favorise la fabrication séparée des fragments de processus productifs et leur localisation dans des pays différents* »¹⁸.

3.2. Externalisation croissante des constructeurs et reconfiguration de la filière industrielle

Les constructeurs automobiles sont les firmes pilotes des chaînes de valeurs automobiles, il n'en demeure pas moins que l'essentiel de la valeur ajoutée d'un véhicule est produite par leurs fournisseurs, à hauteur de 70% à 80%, selon les véhicules, particulièrement au plan des relations entre les constructeurs et fournisseurs, mais aussi au plan de la localisation des activités des équipementiers.

L'intensification de la concurrence a contraint les constructeurs à se recentrer sur leurs compétences fondamentales, à savoir la conception globale des véhicules et des moteurs, l'assemblage des véhicules et le pilotage de la chaîne d'approvisionnement et, enfin, la commercialisation des véhicules. La désintégration verticale des constructeurs est croissante, au profit de fournisseurs qui endossent de plus en plus de responsabilités au sein des chaînes de valeurs. Désormais, devant la segmentation accrue des marchés automobiles, les constructeurs ne disposent plus suffisamment de ressources pour innover sur tous les segments. Ainsi, ils externalisent de plus en plus cette fonction auprès des équipementiers. Les fournisseurs prennent un poids croissant dans la filière, car, d'une part, leur spécialisation leur permet de meilleures économies d'échelles obtenues sur des séries longues de composants revendus à plusieurs constructeurs, et, d'autre part, la modularisation limite les coûts de transaction inhérents à la nécessaire coordination interentreprises.

Enfin, les constructeurs ont limité les coûts de coordination des chaînes de valeurs, en restreignant le nombre de fournisseurs en contact direct avec eux. L'organisation de la filière s'est donc réalisée sous la forme d'une pyramidalisation de la chaîne d'approvisionnement, intégrant une hiérarchisation des fournisseurs, classés par rang.

Une profonde reconfiguration de la filière s'effectue donc sous le poids croissant des équipementiers, qui, depuis longtemps prenaient en charge la fabrication de composants souvent co-conçus avec les constructeurs, et, désormais assument, souvent seuls, la conception, le développement et la fabrication de ceux-ci. La modularité de l'industrie automobile a donc

¹⁷Palpacuer, F. Balas, N., 2010 « Comment penser l'entreprise dans la mondialisation ? », Revue Française de gestion, n° 201,(2), p, 102

¹⁸Moati, P., El Mouhoub, M,2005, « Les nouvelles logiques de décomposition internationale des processus productifs », Revue d'Economie Politique, vol, 115, (5),p 573- 589

conduit à une réorganisation de la gestion de l'innovation et de la production, au profit d'ensembliers aux compétences nécessairement élargies et amenés à coordonner, eux aussi, des réseaux d'approvisionnement complexes, intégrant des entreprises aux capacités complémentaires. Cette reconfiguration des chaînes de valeurs automobiles a donné lieu à la formation de méga- fournisseurs, dotés de compétences élargies.

Conclusion

L'industrie automobile est soumise à une reconfiguration géographique profonde liée à l'émergence de nouvelles zones productives et marchandes, essentiellement situées dans les pays à croissance rapide qui portent seuls la dynamique du marché mondial. La montée irrépessible des pays émergents est, certes, mise en lumière par l'atonie des marchés automobiles historiques, situées dans la triade, mais porte également en son sein, des facteurs structurels qui vont alimenter cette croissance à moyen ou long terme.

L'industrie automobile est probablement une des industries les plus inventives. Elle l'est au niveau des produits car, en dehors du concept 4 roues, une automobile moderne partage peu de choses avec ses consœurs des années 1920,1930,.....et 1990. Elles sont devenues extraordinairement plus complexes, tant dans leur contenu que dans la manière de les produire. L'industrie équipementière automobile a profondément changé. Les plus grands équipementiers mondiaux ont construit leur succès sur des stratégies combinant une internationalisation permettant une exposition moindre et une spécialisation dans des domaines techniques innovants à forte valeur ajoutée. La mise en place d'une réflexion stratégique¹⁹ sur les ressources de création de valeur et de performance de son entreprise peut être utile en permettant de définir les éléments que l'on souhaite que ses fournisseurs et clients perçoivent.

Bibliographie

- B. GIBOIN, 2012, « La boîte à outils de la stratégie ». Dunod. Paris. France
 Club CEPI , Novembre 2014 « Maitriser l'internationalisation des chaînes de valeurs »
 Frery. F, 2014 « Stratégique ». Pearson. Paris. France
 Frigant, Juillet 2008 « L'internationalisation marchande et productive des équipementiers automobiles : une évaluation empirique », cahier du GRES, N 16
 Greeffi et Fernandez- Stark, 2011
 Krugman P. Obstfeld, 2013 « Economie internationale », Pearson. France
 Lehman, Juillet 2013 « STRATEGOR , 6° edition ». Dunod.Paris . France
 O. Gadiesh et Gilbert, Mai 1998 « Profit pools : a fresh look a strategy », Harvard Business Review
 Palpacuer, F Balas N, 2010 « Comment penser l'entreprise dans la mondialisation ? », Revue française de gestion, N 201- 2, p 102
 Porter M, 1999, « La concurrence selon porter ». Edition village mondial, Paris
 Porter M. E, Competitive Advantage, The press, 1985 ; Traduction française : l'avantage concurrentiel, 1986, Dunod 1994. Paris
 Puig A, 2003 « L'automobile », Elenbi Editeur. Paris
 Soulié et Roux , 2005 « Nouvelle avancé du management », Edition l' Harmathon
 Torres- Blay O, 1993 « Economie d'entreprise ; Organisation, stratégie et territoire », 3eme édition. Dunod. Paris

¹⁹Luc Boyer « Revue management &avenir, » directeur de publication :. ISSN : 1768- 5958 , p 193

<http://www.lajauneetlarouge.com/article/strategie-de-developpement-international-dun-equipement-automobile#.VCulXBaiGSo>

<http://www.lajauneetlarouge.com/article/strategie-de-developpement-international-dun-equipement-automobile.VCulXBaiGSo>

<http://www.usinenouvelle.com/article/palmares-2013-des-equipementiers-automobiles-place-aux-specialistes.N221207>

<http://ideas.repec.org/p/prapa/55727.html>

ocplayer.fr/18443020-Les-equipementiers-roulent-sur-les-traces-des-constructeurs-enquete-l-industriedd-automobile.html

<http://docplayer.fr/18443020-Les-equipementiersfdr-roulent-sur-les-traces-des-constructeurs-enquete-l-industrie-automobile.html>