

La chaîne de valeur

Introduction

Chapitre I : concept et système de valeur

<i>I-1 concept de valeur.....</i>	<i>1</i>
<i>I-1-1 l'idée de valeur.....</i>	<i>1</i>
<i>I-1-2 la valeur en économie</i>	<i>1</i>
<i>I-1-3 La valeur selon Marmuse.....</i>	<i>2</i>
<i>I-1-4 La valeur selon Gervais.....</i>	<i>2</i>
<i>I-2 le système de valeur</i>	<i>2</i>

Chapitre II : La chaîne de valeur

<i>II-1 définition</i>	<i>4</i>
<i>II-2 L'identification des activités créatrices de valeur</i>	<i>4</i>
<i>II-2-1 les activités principales</i>	<i>5</i>
<i>II-2-2 les activités de soutien.....</i>	<i>5</i>
<i>II-3 Construction de la chaîne de valeur</i>	<i>6</i>
<i>II-4 les liaisons de la chaîne de valeur</i>	<i>7</i>
<i>II-5 Chaîne de valeur et champ concurrentiel.....</i>	<i>8</i>
<i>II-6 La chaîne de valeur et analyse des coûts.....</i>	<i>10</i>

Conclusion

Bibliographie

Introduction :

L'objectif de toute entreprise est de rechercher au sein du secteur d'activité une stratégie afin de se placer dans les meilleures conditions faces aux forces concurrentielles qui influent le secteur.

La chaîne de valeur

Ainsi, pour conquérir un segment de marché, la firme doit se différencier par rapport à ces forces et pour cela, elle va devoir valoriser la valeur de son entreprise.

C'est pourquoi la firme doit se poser une question d'importance majeure : Est-ce que le choix de mon activité dans mon entreprise me permet d'obtenir un avantage concurrentiel en termes de rentabilité et de création de valeur? D'où la notion d'audit interne et l'utilisation de la chaîne de valeur de Porter.

Je commencerais par définir la chaîne de valeur puis j'identifierais les activités créatrices de valeur et en passant par la construction de la chaîne de valeur à ses liaisons interne et externe et je terminerais par une analyse des coûts relié à la chaîne de valeur

Chapitre I : ***concept et système de*** ***valeur***

La chaîne de valeur

I-1 concept de valeur :

I-1-1 L'idée de valeur:

L'idée de valeur est entrée dans le monde la première fois qu'un homme ayant dit à son frère: fais ceci pour moi et je ferai cela pour toi. Les deux sont tombés d'accord. C'est la première fois qu'on a pu dire que les deux services échangés se valent.

I-1-2 La valeur en économie:

La valeur en économie, ce que vaut un bien ou un service par rapport à d'autres biens et services ; en général, le prix auquel un bien peut être vendu.

Les théories économiques sont en désaccord quant aux déterminants de la valeur : dans les théories classiques et marxistes, la valeur d'un bien est fonction du coût des facteurs de production (terre, capital, travail) nécessaires à sa fabrication. C'est la théorie objective de la valeur telle qu'elle a été formulée par David Ricardo.

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

I-1-3 La valeur selon Marmuse:

La chaîne de valeur

Marmuse analyse le concept de la valeur en terme concurrentiel. Selon lui l'idée de valeur prend une dimension qui va au-delà des moyens utilisés pour sa mesure et correspond largement à l'attitude des clients par rapport aux qualités des produits commercialisés par l'entreprise. Elle correspond à ce que les clients sont réellement prêts à payer pour acquérir le produit de l'entreprise. Ceci n'a pas forcément de rapport avec le coût intrinsèque du produit concerné.

I-1-4 La valeur selon Gervais:

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

I-2 Le système de valeur:

Le fait de baser la recherche de la compétitivité concurrentielle sur la création de valeur implique la mise en relation de l'entreprise avec son environnement, le système de valeur se construit ainsi autour de l'entreprise

En effet, la chaîne de valeur d'une firme s'intègre dans un flux d'activités très large appelé système de valeur.

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

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

La chaîne de valeur

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

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

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

Chapitre II :

La chaine de valeur

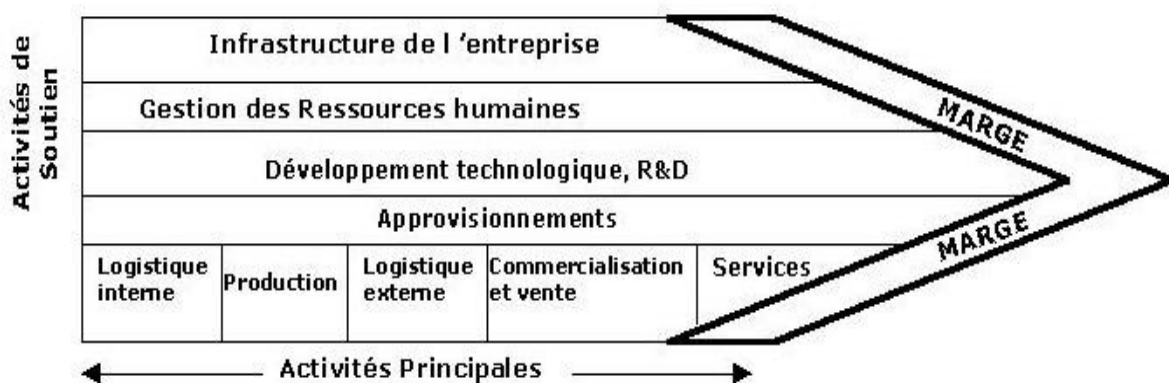
Chapitre II : la chaîne de valeur

II-1 définition :

Le concept de chaîne de valeur a été introduit par Michael Porter dans son ouvrage "L'avantage concurrentiel". Elle permet de décomposer l'activité de l'entreprise en séquence d'opérations élémentaires et d'identifier les sources d'avantages concurrentiels potentiels.

La chaîne de valeur est un instrument qui permet de positionner l'ensemble des activités de la firme pour visualiser les efforts qu'elle devra accomplir afin de réduire ses coûts pour ainsi dégager un certain niveau de marge.

Schéma classique de la chaîne de valeur



II-2 L'identification des activités créatrices de valeur :

Michael Porter distingue les activités génératrices de valeur en activités principales et en activités de soutien. Les activités principales sont essentiellement celles de la création matérielle à la vente du produit, incluant son transport jusqu'au client et le service après-vente.

Les activités de soutien permettent de pratiquer un effet de levier par rapport à la marge créée par les activités principales.

La chaîne de valeur

II-2-1 les activités principales :

Les cinq activités principales sont :

Activités	Modèle de Porter
Logistique interne	Réception, stockage et affectation des moyens de production nécessaires au produit (manutention, contrôle des stocks, renvoi aux fournisseurs, etc.)
Production	Transformation des moyens de production en produits finis (y compris l'entretien des machines, l'emballage, le contrôle de qualité...)
Logistique externe	Collecte, stockage et distribution physique des produits aux clients
Commercialisation et vente	Activités associées à la fourniture des moyens par lesquels les clients peuvent acheter le produit et sont incités à le faire, comme la publicité, la promotion, la force de vente, la sélection des circuits de distribution, les relations avec les distributeurs et la fixation des prix
Services	Activités associées à la fourniture de services visant à accroître ou à maintenir la valeur du produit, comme l'installation, la réparation, la formation, la fourniture de pièces de rechange et l'adaptation du produit.

II-2-2 les activités de soutien :

Les activités de soutien viennent à l'appui des activités principales, en assurant :

- les achats des moyens de production (approvisionnement),

La chaîne de valeur

- *en fournissant la technologie (recherche et développement des technologies directement liées aux produits et au processus de production ou à des activités de soutien),*
- *en gérant les ressources humaines (recrutement, embauche, formation, développement du personnel...)*
- *et en assumant les activités administratives indispensables au bon fonctionnement de l'ensemble, ces activités englobent la direction générale, la planification, la finance, la comptabilité, le juridique, les relations extérieures et la gestion de la qualité; elles forment ce que M. Porter appelle " l'infrastructure de la firme " .*

La façon dont l'entreprise maîtrise chaque activité détermine :

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

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

II-3 Construction de la chaîne de valeur :

Selon Gervais, la détermination des activités pertinentes composant la chaîne demande de respecter les principes suivants :

Les activités créatrices de valeur doivent être séparées, lorsque :

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

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

La chaîne de valeur

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

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

II-4 les liaisons de la chaîne de valeur :

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

II-4-1 Les liaisons au sein de la chaîne de la valeur (interne) :

Si les activités créatrices de valeur sont les pièces constitutives de l'avantage concurrentiel, elles n'en sont pas pour autant indépendantes les unes des autres. Au contraire, les activités créatrices de valeur sont connectées entre elles au sein de la chaîne. La façon dont s'exerce une activité créatrice de valeur peut avoir un impact sur le coût ou la performance d'une autre. L'avantage concurrentiel provient autant des liaisons entre les activités que des activités elles-mêmes.

Les liaisons peuvent conduire à un avantage concurrentiel de deux façons: par optimisation et par coordination.

Les liaisons sont nombreuses et certaines se retrouvent dans beaucoup d'entreprises. Les liaisons les plus évidentes sont celles qui unissent les activités de soutien aux activités principales et qui sont représentées par les lignes en pointillé sur la chaîne type de valeur. La conception du produit a le plus souvent des effets sur son coût de fabrication, tandis que les pratiques d'approvisionnement influent souvent sur la qualité des moyens de production achetés et donc sur les coûts de production, les coûts d'inspection et la qualité du produit. Des liaisons plus subtiles unissent les activités principales entre elles. Par exemple, une inspection plus poussée des pièces entrantes peut réduire les coûts associés à la garantie de la qualité qui interviennent plus loin dans le processus de production

Les liaisons entre activités créatrices de valeur se produisent pour une série de raisons :

La chaîne de valeur

- *La même fonction peut être accomplie de différentes façons ;*
- *Des efforts plus importants dans les activités indirectes améliorent le coût ou la réalisation d'activités directes ;*
- *Les activités réalisées à l'intérieur d'une firme réduisent le besoin d'exposer, d'expliquer ou d'entourer par des services un produit sur le terrain ;*
- *Les fonctions visant à garantir la qualité peuvent être accomplies de différentes façons.*

Bien que les liaisons qui existent au sein de la chaîne de valeur aient une importance cruciale pour l'avantage concurrentiel, elles passent souvent inaperçues.

II-4-2 les liaisons verticales (externe) :

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

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

II-5 Chaîne de valeur et champ concurrentiel :

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

➤ L'étendue du segment

Des différences dans les besoins ou dans les chaînes de valeur nécessaires pour servir des segments du marché ouvrent la voie à une stratégie de concentration. Par exemple, la

La chaîne de valeur

chaîne de valeur nécessaire pour servir l'informaticien qui dispose de prestations de service sur place, diffère de celle qu'exige les services aux petites entreprises. Ces dernières ont besoin d'une assistance importante, de matériel moins sophistiqué et de logiciels conviviaux.

Mais, tout comme des différences entre segments peuvent favoriser un champ concurrentiel étroit, les interconnexions entre les chaînes de valeur qui desservent différents segments favorisent un champ concurrentiel large. Par exemple, la chaîne de valeur de General Motors liée à la production de petites voitures diffère de celle nécessaire à la production de grandes voitures, mais nombre des activités créatrices de valeur qui les composent sont communes. Il en résulte une tension entre le désir de tailler la chaîne de valeur sur mesure au profit d'un segment particulier et la volonté d'en établir une seule commune aux différents segments. Cette tension est fondamentale, lorsqu'on aborde la segmentation d'un secteur ou le choix de stratégies de concentration.

➤ Le degré d'intégration

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

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

La chaîne de valeur

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

➤ *L'étendue géographique*

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

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

➤ *L'étendue sectorielle*

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

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

La chaîne de valeur

peut que les besoins des différentes unités de la firme ne soient pas identiques face à une même activité créatrice de valeur.

II-6 La chaîne de valeur et analyse des coûts:

Crée un avantage de coût basé sur la chaîne de valeur :

- *En réduisant les coûts de différentes activités de la chaîne de valeur ou*
- *En modifiant la chaîne de valeur*

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

Une fois que la chaîne de valeur a été définie, une analyse du coût peut être réalisée en affectant le coût aux activités de la chaîne de valeur. Porter a identifié 10 facteurs de coût liés aux activités de la chaîne de valeur :

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

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

Conclusion :

L'avantage concurrentiel est un outil indispensable pour qu'une entreprise obtienne une avance sur la concurrence à condition de bien identifier les activités créatrices de valeur C'est-à-dire les activités principales et les activités de soutien

Bibliographie

Porter, Michael, « l'avantage concurrentiel », Ed dunod, paris, 1986

Brennemann, R, « économie d'entreprise », ED dunod, paris, 2004

Torrès-blay, « économie d'entreprise », dunod, paris, 1996.

www.12manage.com

www.etudorca.com