

Gestion stratégique des coûts

Chaîne de valeur et positionnement stratégique

I-1 Le concept de chaîne de valeur

- **Définition**

- Le concept de chaîne de valeur a été introduit par Michael Porter dans son ouvrage "L'avantage concurrentiel"(Porter 1986, p52).
- La chaîne de valeur permet de « **décomposer l'activité de l'entreprise en séquence d'opérations élémentaires et d'identifier les sources d'avantages concurrentiels potentiels** ».
 - Activités créatrices de valeur
 - Notion de marge

Pour Gervais (interpr. Porter)

- *"La valeur est la somme que les clients sont prêts à payer pour obtenir le produit qui leur est offert.*
- *Cette valeur résulte de différentes activités réalisées par les fournisseurs, la firme et les circuits de distribution, que ceux-ci soient intégrés ou non à la firme. (...)*
- *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."*

Liaisons

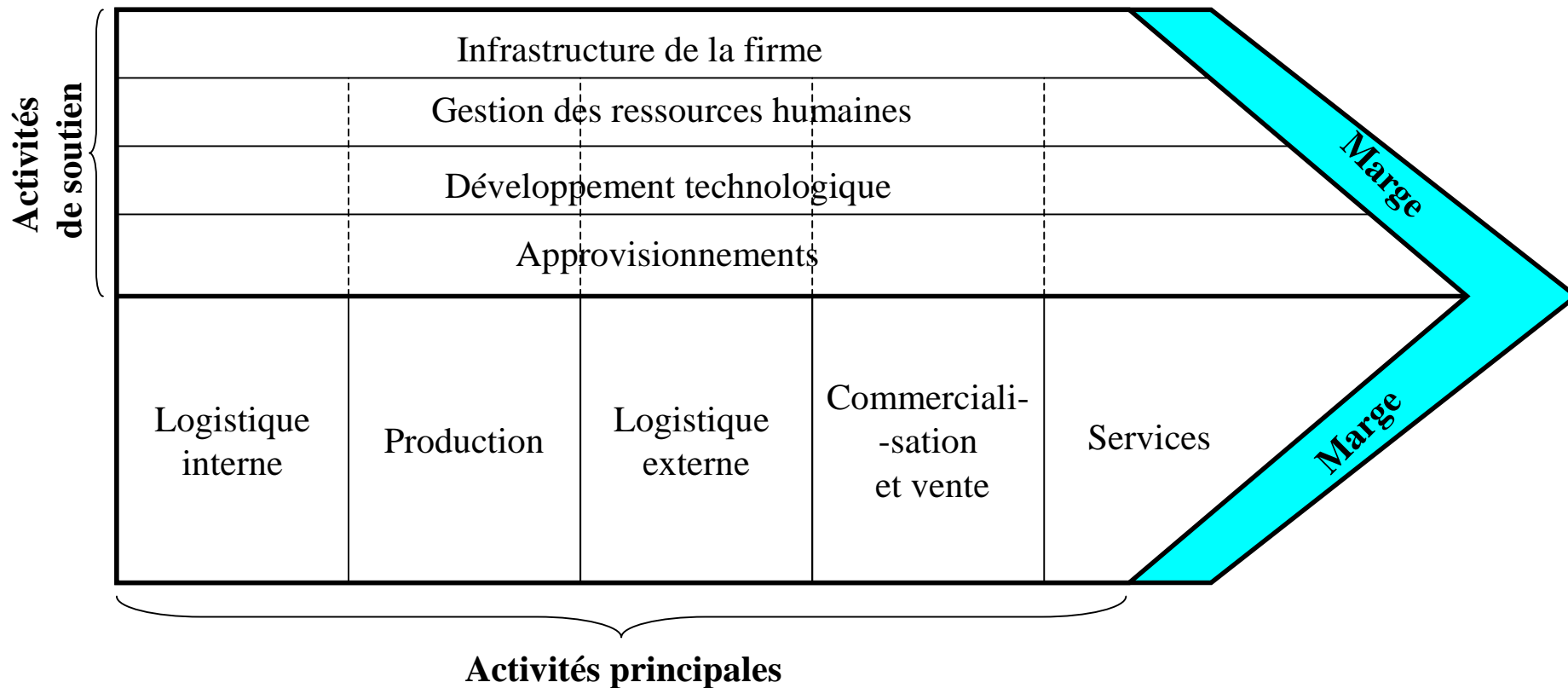
- Les liaisons au sein de la chaîne de valeur
 - **Les liaisons internes**
 - À l'intérieur de la chaîne de valeur d'une division
 - Entre les chaînes de valeur des différentes divisions
 - **Les liaisons verticales :**
 - Liaisons avec les fournisseurs
 - Liaisons avec les circuits de distribution
 - Liaisons avec les clients

Porter

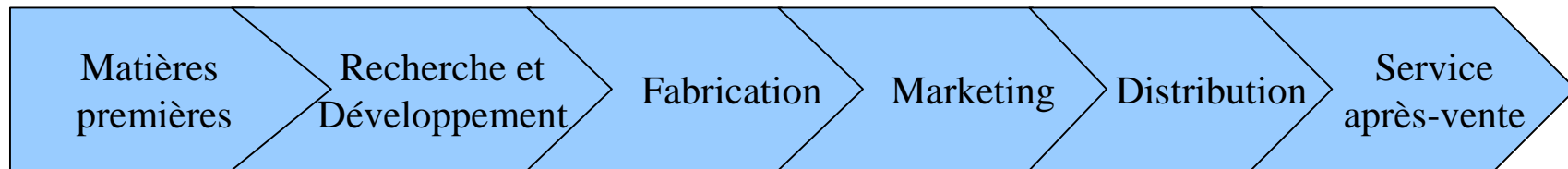
- Michael Porter distingue les activités génératrices de valeur :
 - en activités **principales**
 - et en activités de **soutien**.

- 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.

La chaîne-type de valeur pour Porter



La chaîne de valeur interne



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

- les achats des moyens de production (**approvisionnement**),
- 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 "

exemple

- Pour être pleinement réactif, il faut que les activités de soutien le soient également :
 - Le système de décision et de pilotage doit être en mesure d'autoriser et gérer les changements de planning avec des délais brefs,

Pour la logistique...

- La logistique :
 - interne
 - doit pouvoir réagir rapidement pour mettre à disposition le matériel nécessaire et reprendre les reliquats,
 - externe
 - doit s'adapter aux mêmes changements de planning,
 - ne pas fonctionner avec des règles trop rigides qui privilégient les effets d'échelle.

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.

I-2 La méthode de la chaîne de valeur

- Identifier la chaîne de valeur
- Repérer les déterminants de coûts de chaque activité
 - Déterminants structurels (échelle, expérience, technique, complexité...)
 - Déterminants d'exécution (participation, qualité totale, configuration ateliers et produits, relations clients & fournisseurs ...)
- Obtenir un avantage concurrentiel durable
 - En maîtrisant les déterminants de coûts mieux que les concurrents
 - En redéfinissant l'organisation de la chaîne de valeur

suite

- 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.

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

- 1. les activités créatrices de valeur doivent être **séparées**, lorsque :
 - elles sont régies par des mécanismes économiques différents, elles ont un impact essentiel sur la différenciation, elles représentent une fraction importante ou croissante des coûts.
- 2. les activités créatrices de valeur seront **regroupées**, chaque fois que :
 - elles se révèlent peu importantes, elles reposent sur des mécanismes économiques semblables.

-
- Etant donné l'interaction des activités créatrices de valeur au sein de la chaîne, la façon dont l'entreprise maîtrise l'une d'elles influence le coût ou la performance d'une autre.
 - *"L'avantage concurrentiel provient autant des liaisons entre les activités que des activités elles-mêmes : une meilleure prise en compte des effets d'une activité sur le reste de la chaîne ou une meilleure coordination des activités permettra, bien souvent, d'obtenir un avantage déterminant."* (Ibid.)

II- Le positionnement stratégique

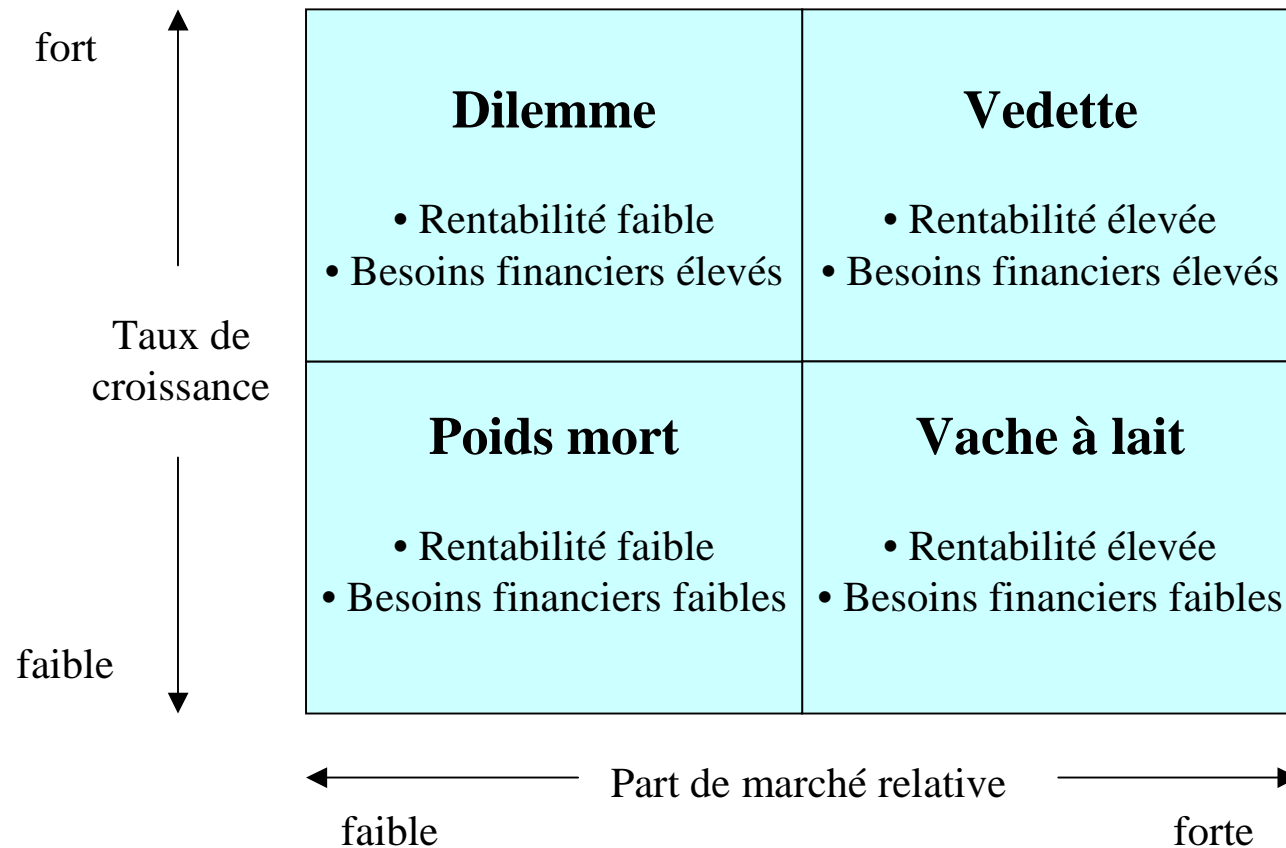
- Le concept de stratégie
 - Voir notamment définition Ansoff
- La matrice du BCG
 - Les fondements de la matrice (voir matrice plus loin)
 - L'analyse de la matrice

Le concept de stratégie

- 3 missions possibles
 - Construire
 - Maintenir
 - Récolter

- Avantage concurrentiel
 - Rechercher des coûts plus bas
 - Différencier les produits

Structure de la matrice BCG



Implications stratégiques

