

# Stratégie d'entreprise

## La chaîne de valeur des organisations

Ce cours vous est proposé par Denis Chabault, Maître de Conférences HDR – enseignant chercheur en Sciences de Gestion au sein de l'Université Paris Saclay et par AUNEGe, l'Université Numérique en Économie Gestion.

### Table des matières

<b>Préambule</b> .....	<b>2</b>
<b>Qu'est-ce qu'un avantage concurrentiel ?</b> .....	<b>2</b>
<b>Qu'est-ce qu'une chaîne de valeur?</b> .....	<b>3</b>
<b>Les fonctions opérationnelles</b> .....	<b>4</b>
La fonction approvisionnement .....	4
La fonction logistique .....	4
La fonction production .....	5
La fonction distribution et marketing .....	5
La fonction services .....	5
<b>Les fonctions supports</b> .....	<b>5</b>
La fonction infrastructures et systèmes .....	5
La fonction gestion des ressources humaines.....	5
La fonction développement technologique .....	5
<b>Comment analyser la chaîne de valeur ?</b> .....	<b>6</b>
<b>Quelles utilités de la chaîne de valeur ?</b> .....	<b>6</b>
Optimiser les fonctions .....	6
Améliorer la coordination inter fonctionnelle .....	6
Améliorer la coordination externe .....	7
<b>Conclusion</b> .....	<b>7</b>
<b>Références</b> .....	<b>7</b>

# Préambule

## Objectifs

Ce cours porte sur la chaîne de valeur des organisations.

Il a pour objectif spécifique de comprendre ce qu'est la chaîne de valeur d'une organisation et de savoir comment utiliser la chaîne de valeur pour identifier les sources de l'avantage concurrentiel pour une entreprise.

Le cours est structuré en 4 parties. Nous allons tout d'abord évoquer ce qu'est un avantage concurrentiel. Nous évoquerons ensuite ce qu'est la chaîne de valeur, puis nous verrons comment analyser la chaîne de valeurs des organisations et ensuite quelles sont les utilités de la chaîne de valeur.

## Qu'est-ce qu'un avantage concurrentiel ?

La notion d'avantage concurrentiel est essentielle pour bien comprendre comment fonctionnent les entreprises mais aussi et surtout pour bien comprendre comment une entreprise peut être performante.

On peut définir un avantage concurrentiel comme étant une :

---

*« 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 aide donc à définir la stratégie de l'entreprise.

Concrètement, une entreprise détient un avantage concurrentiel lorsqu'elle est en mesure de créer plus de valeur que ses concurrents.

## Exemple

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 lui permettent de créer plus de valeur aux yeux des clients.

Il est donc essentiel pour une entreprise de savoir d'où provient son ou ses avantages concurrentiels.

## Qu'est-ce qu'une chaîne de valeur?

Pour bien identifier les sources de l'avantage concurrentiel d'une entreprise, on peut s'intéresser à sa chaîne de valeur.

La chaîne de valeur d'une entreprise correspond aux différentes fonctions ou aux différentes activités qui permettent à une entreprise de produire et de vendre un produit ou un service spécifique.

La chaîne de valeur d'une organisation, c'est donc l'ensemble des différentes étapes d'élaboration d'un produit depuis l'approvisionnement en matière première jusqu'à l'après-vente.

En décrivant finement en quoi chaque fonction ou chaque activité permet de créer de la valeur, l'entreprise peut ainsi repérer les sources de son avantage concurrentiel, et pourra ainsi le développer, le protéger, le valoriser à travers des décisions stratégiques spécifiques.

Ainsi, pour bien comprendre les sources de l'avantage concurrentiel d'une entreprise, il est nécessaire d'examiner de façon systématique toutes les fonctions ou activités d'une entreprise et leurs interactions entre elles.

### **Concrètement, quelle est la démarche d'analyse de la chaîne de valeur?**

La chaîne de valeur des entreprises est constituée de différentes fonctions appelées également maillons.

Ces différentes fonctions (ou maillons) contribuent plus ou moins directement à l'offre de produit ou de service commercialisé par une entreprise.

On distingue deux types de fonctions : opérationnelles et supports.

Pour analyser la chaîne de valeur d'une entreprise, il faut donc décomposer ses activités en termes de fonctions opérationnelles et de fonctions supports.

Les fonctions opérationnelles sont impliquées directement dans le processus de création de valeur d'un produit ou d'un service.

### Exemple

Fonction logistique, production, marketing et communication, services.

Les fonctions supports permettent la bonne marche des fonctions opérationnelles. Ce sont des fonctions dites également transversales.

### Exemple

Fonctions Achat, gestion des ressources humaines, technologies, finance et contrôle de gestion, infrastructures.

Présentons tout d'abord les fonctions opérationnelles. Nous avons précisé qu'elles permettent la mise sur le marché de l'offre de produit ou de service. Elles sont donc impliquées directement dans le processus de création de valeur.

## Les fonctions opérationnelles

Parmi les fonctions opérationnelles on trouve plus spécifiquement :

### La fonction approvisionnement

Elle concerne les processus d'acquisition des ressources qui permettent de produire un bien ou un service. On retrouve ici le choix des matériaux ou des composants qui vont permettre de fabriquer le produit par exemple.

### La fonction logistique

Elle regroupe la manutention, la gestion des stocks, le transport, la livraison, etc.

La création de valeur repose sur la capacité de l'entreprise à réduire le délai de réponse aux commandes des clients.

## **La fonction production**

Elle correspond à l'utilisation des matières premières et des composants pour obtenir le produit ou le service final (transformation, assemblage, emballage, etc.).

La création de valeur repose sur la qualité perçue par le client.

## **La fonction distribution et marketing**

C'est la mise à disposition du produit/service auprès du client. Elle inclue donc la vente et le marketing.

La création de valeur repose sur la construction de l'image de marque, de la réputation, etc.

## **La fonction services**

Ce sont les activités qui accroissent ou maintiennent dans le temps la valeur d'un bien ou d'un service : l'installation du matériel, la réparation, la formation, etc.

La création de valeur repose sur la proximité avec le client, les délais de réponses aux problèmes, la qualité du service, etc.

## **Les fonctions supports**

Nous avons également les fonctions supports. Parmi celles-ci, on retrouve spécifiquement :

### **La fonction infrastructures et systèmes**

Il s'agit de l'architecture organisationnelle de l'entreprise et des systèmes de management, des systèmes d'information, etc.

### **La fonction gestion des ressources humaines**

Il s'agit d'une des activités les plus importantes. Elle crée de la valeur transversale notamment à travers les activités de formation, de recrutement, de développement des compétences, etc.

### **La fonction développement technologique**

Ce sont les technologies directement liées à la conception et au développement des produits ou services.

Comme on peut le constater, ces fonctions support ne sont pas impliquées directement dans la production mais viennent nourrir de manière transversale l'ensemble des fonctions opérationnelles. Elles ne sont pas impliquées directement dans le processus de création de valeur mais soutiennent et améliorent l'efficacité et l'efficience des fonctions opérationnelles.

## Comment analyser la chaîne de valeur ?

L'analyse de la chaîne de valeur se fait donc en différentes étapes :

1. Il s'agit tout d'abord **d'identifier quelles sont les différentes fonctions de l'entreprise** ;
2. Il s'agit ensuite de voir **en quoi chaque fonction crée de la valeur, en termes de qualité, de coût ou de délais**. Pour vérifier cela, il s'agit de poser quelques questions clés sur chaque fonction : par exemple en quoi notre fonction logistique est-elle efficace et permet-elle de distribuer notre produit rapidement auprès de nos clients? Ou encore, en quoi le service approvisionnement en matières premières permet d'avoir des composants particulièrement solides et efficaces, en quoi notre service marketing permet-il de positionner notre produit de manière valorisée dans l'esprit de nos clients ou de nos prospects? Les questions sont infinies et servent à déterminer en quoi chaque fonction crée de la valeur ou non pour l'entreprise ;
3. En parallèle, il s'agit également de mener une **analyse des coûts générés par chaque fonction**. Combien nous coûte la fonction marketing, etc. on y intègre à la fois les coûts directs mais aussi les coûts indirects ;
4. C'est ensuite la **comparaison entre la valeur générée par chaque fonction et leur coût** qui conduira l'entreprise à prendre des décisions d'ordre stratégiques. C'est la comparaison coût / valeur perçue qui permettra de déterminer les choix stratégiques à prendre.

## Quelles utilités de la chaîne de valeur ?

Une analyse de la chaîne de valeur conduit à 3 types de décisions stratégiques.

### Optimiser les fonctions

L'analyse de la chaîne de valeur permet de mettre en évidence les activités qu'il est nécessaire d'internaliser ou d'externaliser : En effet, afin d'optimiser le fonctionnement de l'entreprise, faut-il par exemple investir dans l'activité de distribution car les clients sont très attentifs aux délais de livraison des produits qu'ils achètent ou au contraire faire appel à une entreprise extérieure qui serait spécialisée dans la logistique?

### Améliorer la coordination inter fonctionnelle

La chaîne de valeur permet également d'améliorer 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. Par exemple, l'avantage concurrentiel de Google repose notamment sur la « bonne » coordination entre la R&D et le marketing.

## 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.

Par ailleurs, conduite parallèlement à une analyse de coût, l'analyse de la chaîne de valeur peut conduire à prendre des décisions d'externalisation de certaines fonctions qui détruisent ou ne créent pas de valeur.

## Conclusion

L'analyse de la chaîne de valeur des organisations est essentielle pour bien comprendre les sources de l'avantage concurrentiel.

La chaîne de valeur est composée d'activités primaires et d'activités transversales. Il s'agit donc de les identifier et de les analyser afin de prendre des décisions stratégiques qui seront de nature à améliorer la performance et le positionnement de l'entreprise.

## Références

### Comment citer ce cours ?

Stratégie d'entreprise, Denis Chabault, AUNEGe (<http://aunege.fr>), CC – BY NC ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).



Cette œuvre est mise à disposition dans le respect de la législation française protégeant le droit d'auteur, selon les termes du contrat de licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>). En cas de conflit entre la législation française et les termes de ce contrat de licence, la clause non conforme à la législation française est réputée non écrite. Si la clause constitue un élément déterminant de l'engagement des parties ou de l'une d'elles, sa nullité emporte celle du contrat de licence tout entier.

### Figures