

# 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

---

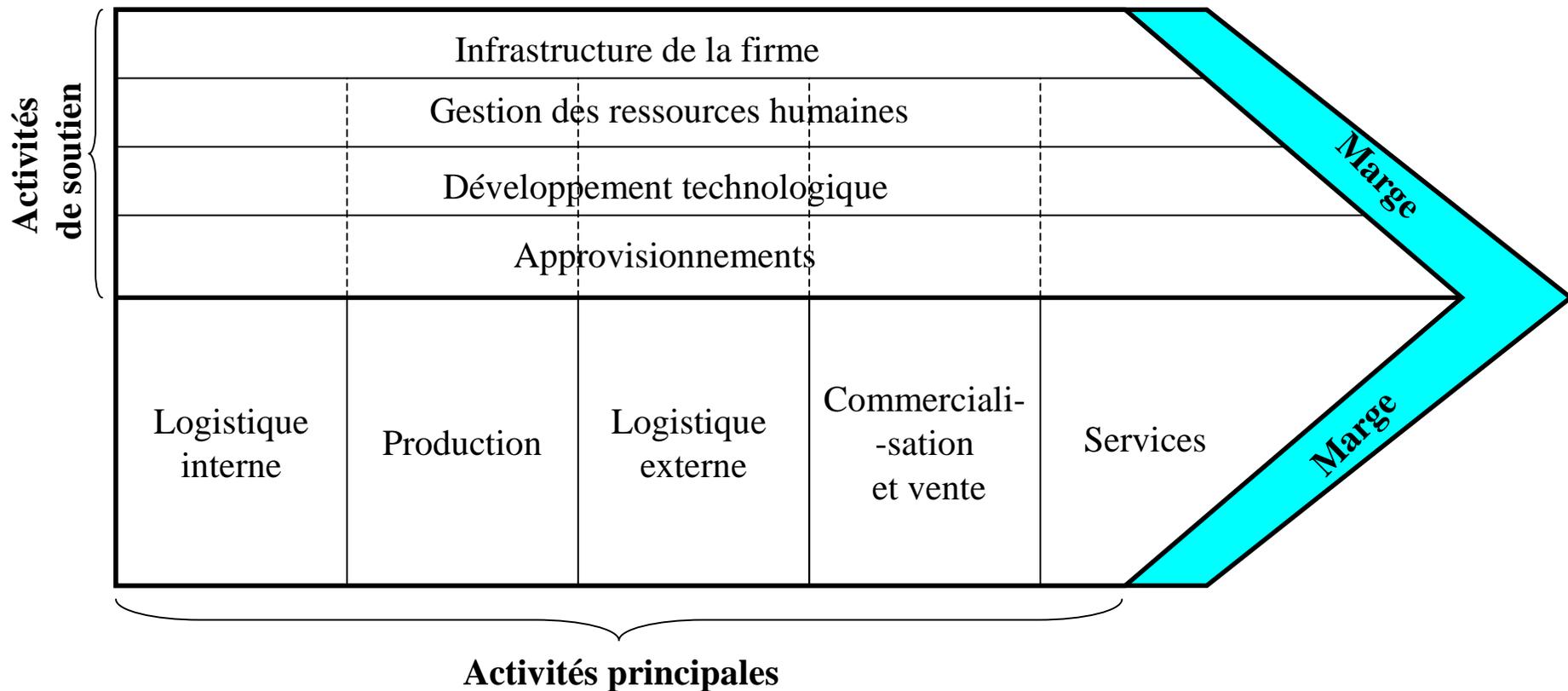
- Les liaisons au sein de la chaîne de valeur
  - **Les liaisons internes**
    - À l'intérieur de la chaîne de valeur d'une division
    - Entre les chaînes de valeur des différentes divisions
  - **Les liaisons verticales :**
    - Liaisons avec les fournisseurs
    - Liaisons avec les circuits de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

# Porter

---

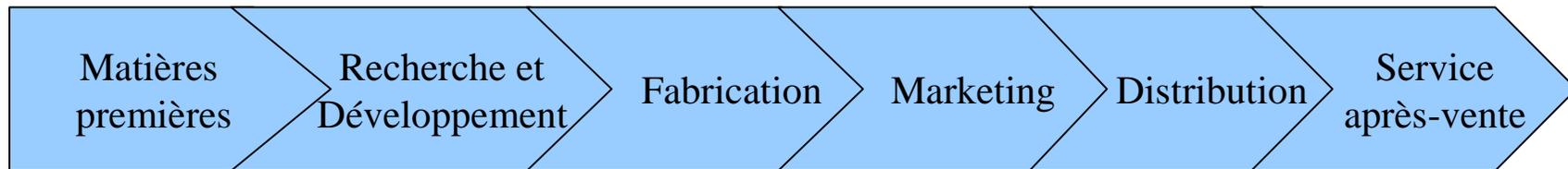
- Michael Porter distingue les activités génératrices de valeur :
  - en activités **principales**
  - et en activités de **soutien**.
  
- Les activités principales sont essentiellement celles :
  - de la création matérielle
  - ... à la vente du produit,
  - incluant son transport jusqu'au client et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

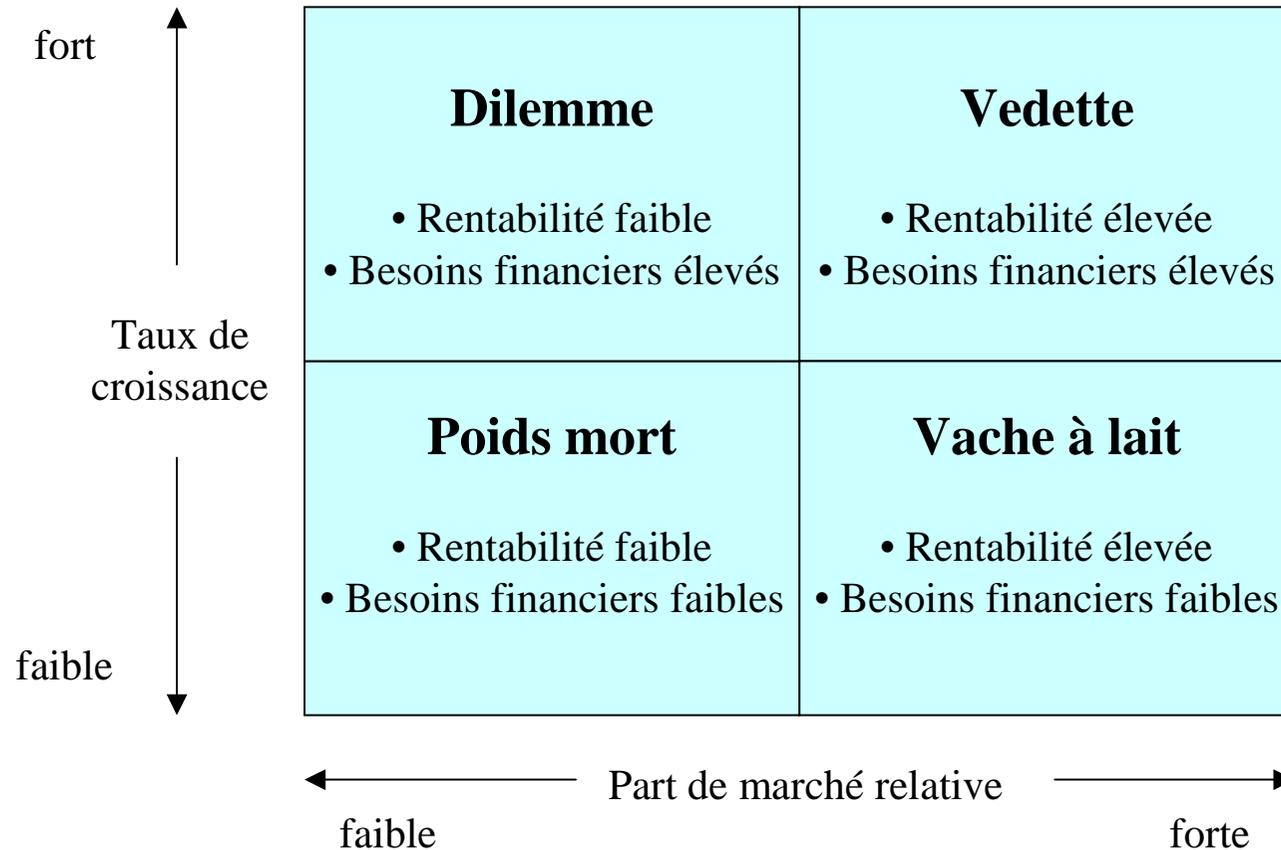
- Le concept de stratégie
  - Voir notamment définition Ansoff
- La matrice du BCG
  - Les fondements de la matrice (voir matrice plus loin)
  - L'analyse de la matrice

# 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

