

Chapitre 3: La chaîne de valeur d'un produit

1. Introduction

Grâce à la chaîne de valeur, un dirigeant peut prendre des décisions stratégiques pour son entreprise à partir de l'analyse de ses points forts et de ses points faibles. La notion de chaîne de valeur a été introduite par Michael Porter en tant qu'outil d'aide à la décision. Il permet de trouver la bonne orientation pour l'entreprise en identifiant les activités qui créent de la valeur pour le client, ainsi que les principales dépenses de l'entreprise.

2. Définition de la chaîne de valeur

La chaîne de valeur est un outil stratégique qui permet de détecter les activités qui génèrent le plus de valeur afin de mettre en avant les offres commerciales performantes. La chaîne de valeur met en lumière les activités grâce auxquelles les entreprises se différencient de la concurrence, celles sur lesquelles elles peuvent se positionner pour développer leur valeur ajoutée et se pérenniser.

3. Quel est l'intérêt d'analyser la chaîne de valeur ?

Le but d'une entreprise est de créer des produits ou services qui répondent à un besoin ou à une demande exprimée par sa clientèle tout en dégagant une marge. La chaîne de valeur définit la marge globale générée par la totalité du processus de production, fonctions supports comprises. L'analyse de la chaîne de valeur de Porter permet d'envisager l'entreprise du point de vue du maillage de ses activités connectées les unes aux autres. Elle considère donc l'entreprise à la fois dans sa globalité et dans l'intégralité de ses fonctions internes.

Cette étude permet l'analyse des coûts des différentes activités de l'entreprise et de la pertinence des interfaces qu'elles entretiennent entre elles. L'examen de la chaîne de valeur permet ainsi une prise de décisions stratégiques plus fine et performante, ainsi que l'amélioration de l'organisation générale de l'entreprise. Elle va aider le chef d'entreprise à harmoniser et à optimiser la structuration interne de sa société.

L'examen des différentes fonctions existantes au sein de l'entreprise favorise une vue plus précise de chaque activité pour définir celles qui apportent de la valeur au produit fini. Attention, il ne s'agit pas là d'un bénéfice financier, mais bien d'une plus-value apportée par chaque étape de production ou fonction. Cette étude de la chaîne de valeur de Porter offre l'opportunité de déterminer les activités qui n'apportent pas de valeur ajoutée, voire qui en détruisent. Toute perte de valeur diminue les marges de l'entreprise. Ces fonctions doivent donc alors faire l'objet d'un examen

plus précis afin de déterminer des plans d'action internes d'optimisation ou d'envisager une externalisation.

L'analyse de la chaîne de valeur permet également d'identifier l'avantage concurrentiel existant dans l'entreprise et de développer des stratégies afin qu'elle se distingue au sein de son marché.

4. Quels sont les éléments composant la chaîne de valeur ?

Les activités intégrées dans la chaîne de valeur sont de deux ordres. Il s'agit des :

- ✓ Activités principales.
- ✓ Activités secondaires.

4.1. Les fonctions principales

Les activités principales sont variées et concernent directement la création et la vente du produit :

- ✓ L'approvisionnement, c'est-à-dire toutes les activités liées aux stocks (réception, stockage, distribution).
- ✓ La production, à savoir la transformation des matières premières pour aboutir au produit finalisé, le respect des délais et de la qualité ou encore la personnalisation du produit.
- ✓ La commercialisation, ce qui inclut les activités d'acheminement, de collecte, de stockage et de distribution des produits finis. Il est, par exemple, possible de créer de la valeur lorsque la livraison se fait rapidement ou que le suivi client est personnalisé.
- ✓ Le marketing, c'est-à-dire les activités qui permettent au bien ou au service d'être connu par la clientèle. Une stratégie commerciale doit être élaborée en réponse aux besoins identifiés des clients.
- ✓ Les services, à savoir l'ensemble des activités dont le but est d'augmenter la valeur d'un produit (service d'installation, par exemple) et de la maintenir (offre de garantie ou SAV de qualité notamment).

4.2. Les fonctions de soutien

Les fonctions de soutien sont des activités secondaires qui viennent en appui des fonctions principales. Il s'agit :

- ✓ Des infrastructures : ces activités réunissent l'ensemble des services qui font fonctionner l'entreprise (administratif, comptabilité...). Cette fonction peut créer de la valeur lorsqu'une base de données permettant à tous les services de suivre et de connaître leur clientèle est mise en place.
- ✓ Des ressources humaines : elles regroupent les missions liées à la gestion et au suivi du personnel (recrutement, rémunération, formation...). Le recrutement ou la conservation des bons éléments permet une création de valeur certaine.
- ✓ De la recherche et du développement : ces services sont destinés à innover et à intégrer de nouvelles technologies au sein de l'entreprise.

- ✓ Des achats, c'est-à-dire les activités qui permettent à l'entreprise d'investir pour produire ses biens et services. Elles doivent, par exemple, sélectionner les matières premières nécessaires à l'activité de l'entreprise. Dans ce cadre, l'exclusivité sur un produit apporte une réelle création de valeur.

5. Exemple de chaîne de valeur

Une entreprise est constituée d'un ensemble d'activités organisées autour de sa promesse et dont l'objectif commun est de tenir cette promesse. De nombreuses activités créent ainsi de la valeur. C'est notamment le cas chez Amazon, qui intègre dans sa chaîne de valeur des activités principales et des activités secondaires.

5.1. Les activités principales d'Amazon :

- ✓ La logistique : l'enseigne présente de fortes capacités à réceptionner, trier et stocker ses marchandises. Elle peut également automatiser certaines tâches et booster sa chaîne de livraison pour qu'elle soit plus rapide.
- ✓ La commercialisation : Amazon dispose d'une marketplace qui propose un large choix de produits. La notoriété de la plateforme n'est plus à faire.
- ✓ Les services : le SAV de l'enseigne est performant et il est très facile de retourner les produits qui ne conviennent pas. Amazon a également innové avec Prime et la livraison express.

5.2. Les activités de soutien d'Amazon :

- ✓ Les infrastructures : Amazon a centralisé ses missions et internalisé les fonctions indispensables. L'enseigne est en recherche constante d'automatisation.
- ✓ La gestion des ressources humaines : les différentes activités sont gérées dans chaque pays.
- ✓ La R&D (recherche et développement) : Amazon détient un avantage concurrentiel lié à l'innovation grâce à la gestion des stocks robotisée.

6. Comment utiliser la chaîne de valeur de Porter ?

La chaîne de valeur de Porter permet de comprendre où se trouvent les principaux postes de dépenses et où se crée la valeur. Elle fait ainsi la distinction entre des activités qui génèrent de la valeur et celles qui en créent peu, voire qui la détruisent.

6.1. Analyser sa chaîne de valeur

Analyser la chaîne de valeur est indispensable pour les dirigeants d'entreprise qui cherchent à comprendre quelles sont les valeurs pour lesquelles les consommateurs sont prêts à payer. En les identifiant, il est plus facile de répondre à la demande des clients.

La chaîne de valeur permet de comparer les coûts liés aux activités de l'entreprise et leur valeur finale. Il est ainsi possible de repérer les sources de son avantage concurrentiel, puis de décider comment les conserver et les améliorer.

Pour analyser sa chaîne de valeur, il faut :

- ✓ Distinguer les fonctions principales des fonctions de soutien.
- ✓ Identifier les processus de chaque activité.
- ✓ Évaluer les processus et les activités qui génèrent de la valeur ajoutée.
- ✓ Scorer chaque activité.
- ✓ Réallouer les ressources pour obtenir un avantage concurrentiel.

6.2. Adapter sa stratégie d'entreprise

La chaîne de valeur est un formidable outil d'aide à la décision qui permet à l'entrepreneur d'opter pour une stratégie gagnante, par exemple, décider de s'implanter sur un nouveau marché ou chercher à se différencier de la concurrence.

Plusieurs stratégies peuvent être mises en place :

- ✓ Réduire les coûts et diminuer sa marge.
- ✓ Communiquer massivement sur un sujet pour se différencier et déborder la concurrence.
- ✓ Orienter sa structure vers un marché de niche.
- ✓ Définir les compétences clés qui permettent de subsister dans un environnement concurrentiel.
- ✓ Externaliser les services qui n'offrent que peu de valeur.
- ✓ Identifier les axes de diversification.

Figure 1 : Expérience des donateurs bilatéraux concernant le développement des chaînes de valeur (% de réponses)

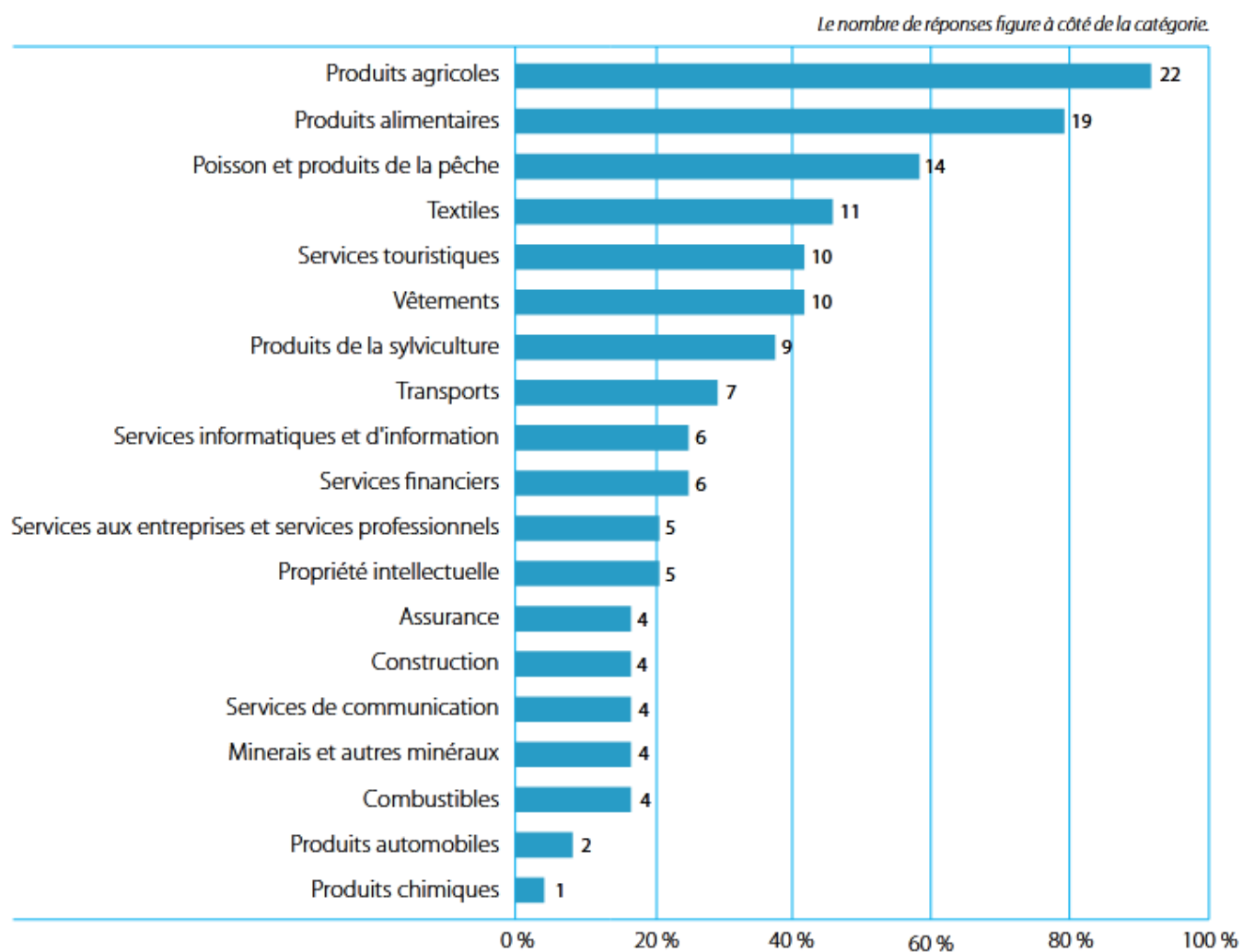


Figure 2 : Expérience des donateurs multilatéraux concernant le développement des chaînes de valeur (% de réponses)

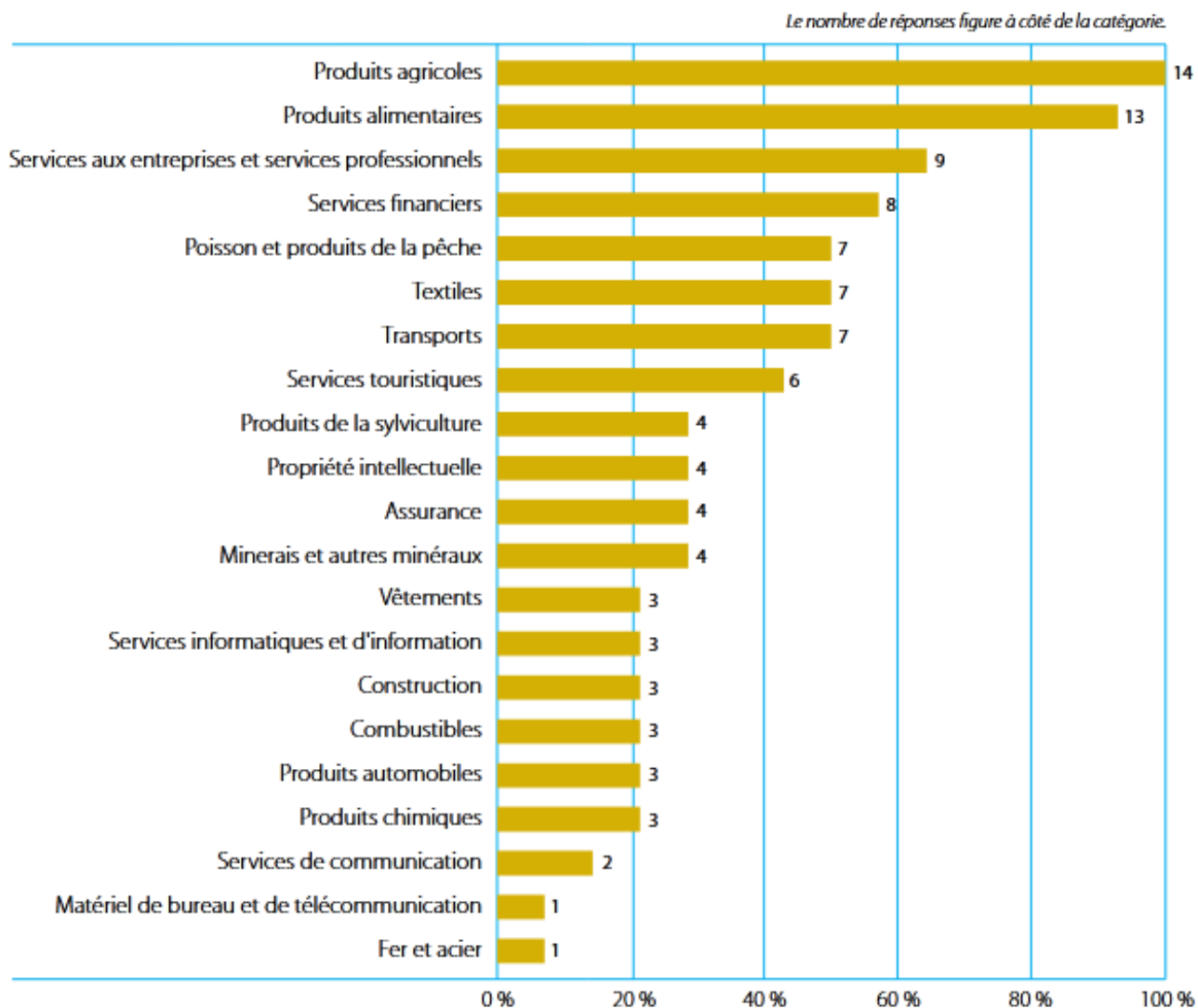


Figure 3 : Expérience des fournisseurs de coopération Sud-Sud concernant le développement des chaînes de valeur (% de réponses)

