

## EM 1.5 La construction d'une réponse adaptée aux besoins

**Mots clés :** Analyse de la valeur, chaîne de valeur, avantages concurrentiels

Fiche

### Fiche synthèse

Idée clé →	La chaîne de valeur décompose les activités de l'entreprise et permet d'identifier les activités qui sont source d'avantages concurrentiels
Donner du sens →	Les entreprises utilisent la méthode de l'analyse de la valeur pour concevoir un produit parfaitement adapté aux besoins de l'utilisateur et ce, au coût le plus faible

### 1. La chaîne de valeur

- Créée par Porter, cet outil permet de voir comment chaque activité peut contribuer à l'obtention de l'avantage compétitif et d'identifier les activités clés. Elle est un outil d'optimisation et d'analyse de la valeur
- Elle décompose l'organisation en éléments qui expliquent les coûts
- Elle permet une présentation analytique de l'entreprise en distinguant 2 types d'activités coordonnées :
  - ✓ Cinq activités principales, créatrices de valeur,
  - ✓ Quatre activités de soutien qui donnent aux premières les moyens de fonctionner.



- Les **activités principales** (ou fonctions opérationnelles) comprennent : la logistique (interne et externe), la production, la commercialisation (marketing et vente) et les services qui permettent un accroissement de la valeur de l'offre (SAV, installation, financement, etc.).
- Les **activités de soutien** (ou fonctions support) regroupent les approvisionnements, la R&D, la GRH (recrutement, formation, rémunération, plan de carrière, etc.) et l'infrastructure (comptabilité, gestion, système d'information).
- La chaîne de valeur permet de déterminer la capacité d'une organisation à obtenir un avantage concurrentiel en proposant une offre spécifique.

### 2. La méthode de l'analyse de la valeur

- a pour objectif d'abaisser le coût de production total d'un bien ou d'un service en recherchant les économies réalisables sur chacun des postes de dépense sans réduire la qualité ni les performances techniques du produit ou du service.
- consiste à analyser les différentes fonctions d'un produit. Le but est de vérifier, pour chacune, si elle correspond à un réel besoin, quel est son coût et comment il peut être réduit. L'analyse peut également porter sur la valeur
- a pour but d'éliminer de façon systématique tous les coûts qui n'apportent pas de plus-value au produit, au processus ou au service. La valeur du produit se voit ainsi accrue.
- se place en aval, en visant à augmenter la satisfaction apportée par le produit étudié aux divers besoins auxquels il répond sans pour autant augmenter les coûts.
- se place en amont, en visant à diminuer les coûts nécessaires à la satisfaction des besoins auxquels répond le produit étudié sans pour autant diminuer la satisfaction qu'il apporte.

- L'analyse de la valeur se déroule classiquement en différentes phases :
  - Phase préparatoire : détermination de la tâche, la cible, le groupe et le délai
  - Phase de l'information : rassemblement des informations
  - Phase de l'analyse : l'analyse des coûts par rapport aux fonctions
  - Phase de création : génération d'idées, brainstorming
  - Phase de l'évaluation : évaluation des différentes alternatives
  - Phase de l'implémentation : implémentation de l'alternative retenue

### 3. L'impact des TIC sur la chaîne de valeur

L'impact des TIC sur les activités principales	L'impact des TIC sur les activités de soutien
<p><u>La logistique</u> : les entreprises disposent désormais d'entrepôts informatisés capables de répondre rapidement à des commandes prises en ligne</p> <p><u>La production</u> : le SI permet de piloter la production en fonction des choix : maîtrise des coûts de production, production en volume...</p> <p><u>Le SAV ou la maintenance</u> peut se faire à distance par la prise de contrôle des équipements des clients</p> <p><u>La commercialisation</u> avec les outils CRM</p>	<p>La GRH : les outils d'e-formation, les plateformes de travail collaboratif optimisent la gestion des ressources humaines</p> <p>Les approvisionnements : l'e-procurement...</p>
<p>Globalement les TIC améliorent :</p> <p>En interne : la circulation de l'information (BDD, intranet, workflows...) et permettent ainsi une synergie entre les activités</p> <p>En externe : les relations avec les partenaires</p>	

#### **En résumé :**

L'analyse de la chaîne de valeur permet d'identifier les activités qui contribuent fortement à la création de valeur et qui sont sources d'avantage concurrentiel pour l'entreprise. L'analyse de la valeur permet de traquer les coûts superflus liés à chacune des fonctions d'un produit ou d'un service

#### **L'exemple pour illustrer :**

On constate aujourd'hui l'extension des concepts de l'Analyse de la Valeur à l'ensemble du management de l'entreprise ainsi que le développement d'outils et de supports facilitant l'application (logiciels notamment).

Les TICs sont aujourd'hui présentes sur toutes les activités de soutien : e-recrutement, formation à distance, place de marché... et les activités principales : GPA, SCM, , marketing du BtoC, service après-vente on-line....Gestion programmée des approvisionnements, Supply Chain Management (*voir SAP, Oracle...*)