**Chaine de valeur : Définition et étapes clés d’analyse**:

La chaine de valeur est un outil stratégique inventé par Michael Porter dans les années 80 qui permet de déterminer comment est créée la valeur au sein d’une entreprise. En analysant toute la chaine d’activités internes et externes de la société pour identifier quels maillons de la chaine participent à la création de la valeur pour l’entreprise.

**Chaîne de valeur : Définition**

Une chaine de valeur est un concept de management, inventée par Michael Porter, utilisé pour identifier quelles sont les maillons/activités qui apportent de la valeur au produit ou service proposé au client final.

Elle permet d'analyser les différents processus impliqués dans la création de la valeur ajoutée, depuis l'approvisionnement en matières premières jusqu'à la distribution du produit fini, en passant par les différentes étapes de transformation et de commercialisation.

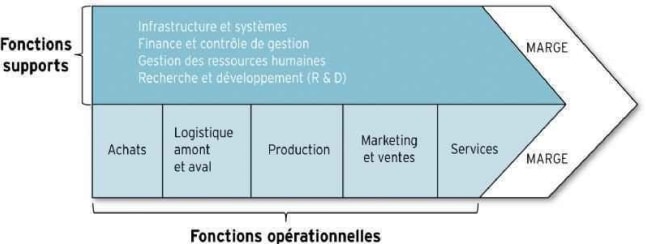
Selon l’activité et la taille de l’entreprise, cette chaine de valeur sera différente, mais reste un outil stratégique important en gestion d'entreprise.

Ainsi, l'ensemble de ces activités dégagent une marge de compétitivité. Cette marge représente, d'un côté, l'écart entre la valeur finale dégagée par ces différentes activités et les coûts de production et de commercialisation du service ou produit final, d'un autre côté.

Qu'est-ce que la création de la valeur selon Porter ?

Selon Michael Porter, professeur à l'Université de Harvard, la création de la valeur est le résultat de l'alignement des activités d'une entreprise avec sa stratégie globale, de manière à maximiser l'efficacité et l'efficience de chaque étape de la chaine de valeur.

La valeur dont on parle ici n’est pas un gain financier, mais la plus-value que chaque maillon apporte à l’offre finale qui sera ressentie par le client.



Ainsi, en identifiant les activités clés, les coûts associés et les sources de différenciation, la chaine de valeur de porter aide à développer une stratégie de production qui maximise l'efficacité et la rentabilité tout en répondant aux besoins des clients.

Quels sont les avantages de la chaine de valeur?

L'analyse de la chaîne de valeur offre plusieurs avantages pour les entreprises, dont les principaux sont les suivants :

1) Avoir un outil stratégique puissant

La chaine de valeur de porter est avant tout un outil qui va permettre de travailler toute la stratégie en la prenant par l’angle du maillage d’activités interconnectées.

En se penchant sur l’organisation tout en décelant tout ce qui apporte de la valeur à l’offre, nous pourrions prendre des décisions stratégiques beaucoup plus pointues tout en considérant l’activité dans sa globalité.

La chaine de création de valeur va ainsi aider d’une part à optimiser l’organisation interne, mais aussi identifier les valeurs présentes, à optimiser ou à acquérir pour conquérir le marché. Il a de plus l’avantage d’apporter une belle lisibilité sur toute l’activité.

2) Identifier les facteurs clé de succès

La chaine de valeur permet d’identifier les facteurs de compétitivité, première étape du positionnement sur le marché.

Identifier quels sont les facteurs clés de succès que possède l’entreprise et voir de quels maillons ils proviennent, ensuite travailler la stratégie pour les renforcer, voir les dupliquer sur d’autres éléments du maillage

Les facteurs clés de succès sont un indispensable pour réussir à s’implanter sur un marché et la chaine de création de valeur un excellent outil pour les découvrir en interne.

3) Identifier son avantage concurrentiel

La chaine de valeur peut en outre permettre de déterminer l’avantage concurrentiel, soit l’élément qui lui permet de se différencier de ses concurrents et de s’imposer sur son marché.

Cette analyse ne garantit donc pas forcément de trouver cet avantage concurrentiel, mais permet à postériori de l’améliorer, voire de le mettre en place, de manière tout à fait opérationnelle.

4) Identifier les activités qui n’apportent aucune valeur

La chaine de valeur de porter comme son nom l’indique permet de déceler la création de valeurs sur tous les maillons de la société, il permet donc également de voir là où il n’y a pas de valeur créée.

On a tendance à penser que ce n’est pas important si les fonctions support ne créent pas de valeur.il est très important que la valeur soit créée à tous les niveaux du maillage.

Les maillons sans aucune valeur doivent faire l’objet d’une attention particulière avec un plan d’action adéquat ou doivent être externalisés.

5) Informer sa stratégie de croissance

La chaine de valeur peut aider à identifier les activités clés qui contribuent le plus à la croissance de l'entreprise, en identifiant les domaines dans lesquels l'entreprise peut se différencier de ses concurrents.

Elle peut ainsi aider à identifier les domaines dans lesquels l'entreprise peut réduire les coûts, ce qui peut améliorer la rentabilité et la compétitivité de l'entreprise. Cela peut augmenter la rentabilité de l'entreprise et lui donner un avantage concurrentiel sur le marché international.

Comment analyser une chaine de valeur ?

Avant de commencer toute analyse de la chaine de valeur, nous devons nous attacher à sa structure, qui se sépare en deux groupes d’activités distinctes :

**Les activités opérationnelles** (directement liées à la production de l’offre)

**Les activités supports** (en soutien aux activités opérationnelles)

Voyons à présent 4 étapes d'analyse de la création de valeur :

analyse de la chaine de valeur

1) Identifier les activités principales (fonctions opérationnelles)

Parmi les activités principales ou activités de base qui composent la chaine de valeur, on peut citer : l'achat, la logistique, la production, le marketing, la commercialisation, et les services.

L’activité achat : cela va de l’achat revente, aux matières premières ou produits nécessaires à la fabrication, jusqu'aux apports de vos fournisseurs dans le cadre de services. Exemple de valeur : contrat d’exclusivité nationale avec un fournisseur prestigieux

La logistique : interne (réception, stockage, manutention) et externe (déstockage, mise à disposition et distribution aux clients). Exemple de valeur : gestion à flux tendu réduisant le coût final pour le client

La production : c'est tout le process de fabrication, de transformation ou création de votre offre. C’est souvent ici que s’expriment le plus la création de valeur : Différenciation, qualité, rapidité, originalité... Exemple de valeur : Personnalisation

Le marketing : regroupe tous les vecteurs utilisés pour faire connaitre l’offre Exemple de valeur : une publicité impactant entrée dans les références sociétales.

La commercialisation : regroupe tous les vecteurs de distribution ainsi que les relations commerciales. Exemple de valeur : points de vente très bien situés

Les services : sont tous les éléments annexes proposés aux clients à côté de l’offre principale. Exemple de valeur : un programme de fidélisation avantageux

2) Identifier les activités de soutien (fonctions supports)

Les activités de soutien de la chaine de création de valeur ont pour but d'apporter un support aux fonctions opérationnelles.

Il s'agit des approvisionnements, des ressources humaines, de l'infrastructure, de la gestion administrative et financière, de la R&D, et de la DSI.

Les approvisionnements : concernent ici tous les achats de frais généraux et investissements (mobiliers, fournitures, logiciels, moyens de productions). Exemple de valeur : une gestion rigoureuse

Les ressources humaines : c'est l’activité support la plus importante dont aucun aspect ne doit être ignoré : recrutement, formation, gestion de carrière, rémunération, management, qualité de vie au travail. Exemple de valeur : des profils qualifiés motivés et épanouis

L’infrastructure : elle forme le système nerveux d’où part toute la stratégie et organisation de votre entreprise. Exemple de valeur : une bonne gestion managériale

La gestion administrative et financière : regroupe le financier (contrôle de gestion, comptabilité) et l’administratif. Cette activité est très souvent absente dans les petites structures bien qu'elle est essentielle pour garantir la rentabilité de la société. Exemple de valeur : un contrôle de gestion mensuel réactif

La Recherche & Développement : permet à votre activité d’innover et d’être au point au niveau des nouvelles technologies. C'est votre source de créativité et d’évolution. Exemple de valeur : une offre comportant des innovations régulières

La DSI : c'est votre système d’information, plus il sera complet et articulé avec des connexions, plus vous gagnerez du temps et en efficacité. Exemple de valeur : un CRM intégré performant

3) Identifier les activités génératrices de valeurs

Selon la taille de la société et son activité. Pour construire une chaine de valeur, il va donc falloir les sélectionner en amont, en décomposant tous les processus.

Pour trouver les valeurs et déterminer leurs poids, on doit déterminer quels sont les éléments de l’offre qui ont de l’importance aux yeux des clients et savoir où ces valeurs sont créées (Attention, ce n’est pas forcément là où les dépenses sont les plus importantes).

4) Evaluer et prioriser les maillons à optimiser

Pour analyser la chaine de valeur de Porter, tout d’abord il faut travailler dans le détail de chaque maillon pour améliorer sa valeur.

Puis mettre en parallèle ce poids de valeur avec le poids de coûts de chaque activité. Ensuite (logiquement) investir dans ce qui apporte le plus de valeur.

S’il y a un déséquilibre, il faut retravailler en profondeur pour trouver un équilibre entre valeur et coûts, le but étant d’optimiser les deux.

Retravailler en priorité les activités sources de valeur, pour les optimiser et voir ce qui peut être adapté aux autres activités qui en génèrent moins.

Puis attaquer de toute urgence aux activités qui détruisent de la valeur, en gardant en tête que tous les maillons de la chaine de création de valeur sont interconnectés, de ce fait on peut déceler des cercles vertueux ou destructeurs.

La valeur peut-elle disparaitre ?

Oui, la valeur peut être détruite. Un élément destructeur de valeur peut avoir des répercussions sur d’autres activités de la chaine et in fine sur la valeur de l’offre aux yeux du client final.

Voici quelques exemples : une qualité moindre (production), des retards de livraison récurrents (logistique), des équipes de ventes en nombre insuffisant (commercialisation), un service de dépannage injoignable (services), une communication presse qui fait le bad buzz (marketing), une machine toujours en panne (approvisionnement), un nouveau produit ringard (R&D), une absence de CRM (DSI)…

Il est plus facile de perdre de la valeur que d’en gagner. Comment éviter ce genre de situation délicate ? Ne pas négliger les fonctions supports. Elles sont sources de valeurs, Il faut être réactif au moindre grain de sable dans le rouage et mettez immédiatement en place des plans d’action.

Prévoir également régulièrement des audits et une veille concurrentielle du marché afin de ne pas se retrouver dépassé.

Quelles stratégies à adopter après analyse ?

La chaine de valeur d’une entreprise étant un outil très fonctionnel, de nombreuses stratégies et plans d’actions peuvent être mis en place suite à l'analyse de cette chaine de porter.

**Stratégies pour la chaine de valeur**

1) Propager les bonnes pratiques

L’une des premières actions mise en place consiste à améliorer les processus internes et à décliner les bonnes pratiques des activités générant le plus de valeurs à celles qui en créent le moins.

Tout n’est pas forcément déclinable, et des adaptations sont parfois nécessaires, mais en retravaillant en profondeur l’organisation, on peut améliorer la chaine de valeur.

2) Renforcer les connexions entre les activités

Afin de créer des cercles vertueux entre les activités, il convient de mettre en place des plans d’actions afin de fluidifier l’interconnectivité entre les différents maillons de la chaine de création de valeur.

Créer ainsi des ponts entre les activités et à terme des cercles vertueux de plus en plus larges.

3) Répartir les coûts en corrélation à la valeur créée

L’analyse de la chaine de Porter peut déboucher sur des plans d’actions découlant d’une stratégie globale décidée (stratégie de prix bas, de différenciation, de niche, de diversification, d’intégration…).

Tous ces changements en profondeurs impliquent bien entendu des investissements et une nouvelle répartition des coûts selon les activités génératrices de valeur.

4) Externaliser les activités qui ne créent pas de valeur

L'externalisation de la chaine de valeur est une stratégie dans laquelle on sous-traite certaines parties de sa chaine de valeur à des fournisseurs externes, pour se concentrer sur son cœur de métier.

Concrètement, on externalise les activités qui n’ apportent aucune valeur et pour lesquelles on ne souhaite pas en donner.

Il s'agit des activités qu’on ne maitrise pas sans avoir à en soucier (gestion, juridique, logistique, distributeurs…).

De plus en confiant ces activités à des prestataires experts, il est possible que cela permette de gagner de la valeur qu’on n’aurait pas eu en les effectuant en interne.