



**HAL**  
open science

## Chaînes de valeur, modèles entrepreneuriaux et étalonnage

Daniel Lachat

► **To cite this version:**

| Daniel Lachat. Chaînes de valeur, modèles entrepreneuriaux et étalonnage. 2007. halshs-00124439v2

**HAL Id: halshs-00124439**

**<https://shs.hal.science/halshs-00124439v2>**

Preprint submitted on 24 Jan 2007

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# Chaînes de valeur, modèles entrepreneuriaux et étalonnage

(Value chains, business models, and benchmarking)

Par

**Daniel Lachat**

Docteur d'Etat en droit (Strasbourg)

Docteur en économie (Rennes)

## Résumé

*Qu'y a-t-il de commun entre un constructeur d'automobiles et un atelier de confection dans le monde post-soviétique ou en Asie ? La chaîne de valeur de Porter qui facilite l'identification du modèle entrepreneurial. Cette remarque conduit à définir une méthodologie d'analyse des entreprises qui conduit à la proposition de recommandations en vue de leur restructuration. Si la technique a ses limites, elle se montre particulièrement efficace lorsque les directions d'entreprise n'ont pas accès à la littérature relative à la gestion des entreprises. Une autre application se présente avec le cas d'entreprises de pays qui ne possèdent pas un tissu industriel assez dense pour que plusieurs entreprises appartenant à un même secteur industriel puissent co-exister et servir mutuellement de modèles en vue d'un étalonnage.*

## Abstract

*What is there of common run between a manufacturer of cars and a workshop of the clothing industry in the post-soviet world or in Asia? It is the Porter's value chain that facilitates identifying the entrepreneurial model. This remark helps working out a methodology for analysing companies, which leads, in turn, to the proposal for recommendations pertaining to their reorganization. If the technique shows limits, it is particularly effective when the company management do not have access to the literature on business management. Another application is with companies in countries that do not have a sufficiently dense industrial fabric so that several companies belonging to the same industrial sector can coexist and be used mutually as models for benchmarking.*

## Mots-clefs

Barrière à l'entrée ; Brevet ; Chaîne de valeur ; Dynamique de profit ; Etalonnage ; Industrie industrialisante ; Modèle entrepreneurial ; Norme ; Restructuration d'entreprise.

## Keywords

Barrier to enter ; Benchmarking ; Business model ; Industrialising industry ; Standard ; Patent ; Profit dynamic ; Enterprise restructuring ; Value chain.

## Plan

<b>1. L'universalité de la norme</b> .....	3
1.1. Le modèle universel Porter .....	3
1.2. Les modèles entrepreneuriaux .....	4
<b>2. La singularisation de la norme</b> .....	5
2.1. L'identification du métier de l'entreprise .....	6
2.2. La construction d'un modèle théorique de l'entreprise .....	6
2.3. La chaîne de valeur spécifique à l'entreprise .....	7
2.4. La proposition d'un modèle entrepreneurial .....	7
2.5. L'incitation à la restructuration .....	8
<b>3. Les effets de la norme</b> .....	9
3.1. Exemples de modèles entrepreneuriaux .....	9
3.1.1. Les constructeurs d'automobiles .....	9
3.1.2. Les ateliers de confection .....	10
3.2. La réduction des déviations par rapport aux modèles entrepreneuriaux de référence .....	11
3.2.1. Les contraintes .....	11
3.3.2. Les conséquences .....	12
<b>4. Facit</b> .....	12
Bibliographie .....	14
Notes .....	14

La chaîne de valeur est un instrument descriptif des entreprises présenté par Michael E. Porter dans les années 1980. Il consiste essentiellement en la division des activités de l'entreprise en deux groupes, à savoir, d'une part, les activités contribuant directement à la création du profit (par exemple, la fabrication) et celle qui n'y contribuent qu'indirectement (par exemple, le service juridique). Il contribue à mettre en évidence les capacités stratégiques des entreprises. Cet instrument, érigé en norme universelle, a été critiqué, car perçu comme essentiellement descriptif alors que l'on recherchait plutôt des instruments capables de justifier du choix d'une stratégie entrepreneuriale. Cependant, les chaînes de valeur sont toujours présentées dans les ouvrages d'enseignement, car leur valeur pédagogique est reconnue.

Le concept peut trouver un nouvel essor avec la pratique de l'étalonnage (*benchmarking*) qui consiste à comparer des entreprises appartenant au même secteur industriel. Usuellement, la comparaison se fait avec l'entreprise considérée comme référence d'excellence dans le secteur industriel. L'analyse s'appuie sur des ratios calculés dans les deux entreprises. L'utilisation comme référence, non plus d'une entreprise mais de quelques entreprises du secteur industriel, est devenue fréquente. Cependant, ces techniques ne prennent pas en compte les différences entre les dynamiques de profits (*business patterns*) des différentes entreprises.

L'obtention de données chiffrées sur les entreprises fait ressortir les dynamiques de profit. Ces données sont à rechercher au Registre des entreprises (Registre du commerce) lorsque celui-ci a aussi pour mission de collecter et de mettre à la disposition de tout tiers intéressé des renseignements sur les entreprises dont notamment les rapports annuels et bilans des entreprises. La limitation de cette source d'information aux sociétés commerciales provoque un déficit d'information relativement aux sociétés de personnes, certaines formes sociétaires pouvant être commerciales ou non selon les législations. Dans certains pays, le Registre des entreprises n'existe pas ou est trop embryonnaire pour être pertinent, notamment par absence de mise à jour ; ce peut être notamment le cas de pays peu développés ou de pays ayant autrefois appartenu au monde soviétique.

Une application de la chaîne de valeur est l'incitation au changement de la dynamique de profit des entreprises pour obtenir une modification du tissu industriel. Souvent, dans les pays peu développés ou anciennement socialistes, de nombreuses entreprises arrivent à se maintenir parce que la législation sur la faillite n'est pas appliquée, ceci à cause de la nécessité de maintenir un filet social pour une partie de la population qui est par conséquent moins sensible aux discours d'extrémistes que si elle était oisive, livrée à elle-même. Corrélativement, une petite industrie informelle apparaît.

L'institution d'ancrage pour la mise en œuvre du changement peut être une société de conseil si l'entreprise a des ressources suffisantes pour payer ses prestations ; ce peut être aussi un programme bi- ou multilatéral d'assistance technique. Le plus souvent dans les pays peu développés ou anciennement socialistes, un Ministère de l'industrie reçoit la tâche de veiller à la survie de ces entreprises. Les directions de ces dernières ont conservé leurs habitudes et n'hésitent pas à faire le siège du Ministère pour obtenir des investissements, ce qui permet à l'entreprise de distribuer des salaires sans renouveler à ses frais les équipements, ce dont se charge le Ministère. Des négociations sans fin sont organisées pour une distribution de subsides. Pour arrêter ces pratiques, certains Ministères ont essayé de former les directions des entreprises à des techniques modernes de gestion ainsi qu'à la formulation de modèles entrepreneuriaux traduisant des dynamiques de profit. Les résultats ont été assez décevants devant

l'énormité du processus de formation à entreprendre avec des personnes ayant perdu tout dynamisme et souvent âgées.

Une solution consiste à réduire le nombre de personnes à former et à considérer les directions d'entreprises comme capables de comprendre des objectifs, de provoquer les mesures internes pour les atteindre ; c'était d'ailleurs leur raison d'être essentielle sous le régime antérieur qui imposait des résultats à atteindre après négociation (résultats contre investissements). Aujourd'hui, les résultats à atteindre sont seulement proposés, car les entreprises sont privatisées...

Les Ministères de l'industrie se trouvent dans la nécessité de rédiger une feuille de route pour chacune des entreprises qui tombe sous leur juridiction. Ils introduisent une méthodologie d'étalonnage des entreprises pour proposer des modifications dans les structures des entreprises en faisant appel à des instruments présentant des avantages pédagogiques reconnus. Le travail s'effectue à partir (i) d'une norme universelle (la chaîne de valeur de Porter), (ii) qui est singularisée pour recouvrir au plus près la réalité des entreprises ; (iii) les effets de ce travail normatif sont finalement étudiés.

## 1. L'universalité de la norme

La norme universelle de Porter cherche à faciliter l'identification des dynamiques de profit des entreprises à partir de l'analyse de leurs activités internes contrairement aux matrices d'évaluation stratégique (BCG *et alii*) qui s'attellent à une analyse globale et simultanée de leur portefeuille d'activités. Ces matrices constatent que certaines activités sont rentables ou occasionnent des pertes ; elles n'expliquent pas pourquoi.

Afin de dresser un état des lieux, une norme universelle propose une technique d'identification des dynamiques de profit applicable à n'importe quelle entreprise. Dans une norme universelle s'inscrivent des normes singulières, taillées à l'aune de chaque secteur industriel. Les travaux de Porter apportent des fondements utiles qui, cependant, restent incomplets pour devenir réellement opérationnels ; il faut introduire la notion de modèle entrepreneurial pour répondre aux besoins de la pratique.

### 1.1. Le modèle universel Porter

Constatant que la comptabilité générale ne satisfaisait qu'imparfaitement aux besoins de l'identification des dynamiques de profit des entreprises, Porter a utilisé une description très grossière des activités de l'entreprise pour donner à son modèle une portée universelle. Il propose un regroupement des centres de profits qui peuvent être positifs ou négatifs à partir de neuf segments, dont cinq segments verticaux, à savoir,

- la logistique d'achat,
- les opérations de transformations,
- la logistique de vente,
- les ventes,
- les services y compris les services après-vente,

et quatre segments horizontaux, à savoir,

- l'infrastructure de l'entreprise,
- les ressources humaines,

- la recherche et développement,
- les achats.

On peut discuter s'il convient de placer l'identification des besoins de la clientèle parmi les segments verticaux ou horizontaux.

Les segments verticaux sont des activités directes tandis que les segments horizontaux des activités indirectes ; chacun de ces segments peut être fractionné afin de décrire plus finement la réalité de l'entreprise. Les segments horizontaux sont toujours des coûts (centres de profits négatifs) tandis que les segments verticaux sont des centres de profits à incidence tantôt positive, tantôt négative. La vente (segment vertical) est usuellement un centre de profit positif. Selon le modèle universel de Porter, deux démarches équivalentes s'offrent aux entreprises pour augmenter leurs profits : elles peuvent soit diminuer les coûts, soit majorer leurs prix de vente. Il faut introduire des contraintes complémentaires pour valider l'une ou l'autre de ces démarches.

Les bénéfices de l'entreprise dépendent de sa capacité à exercer les activités de chaque segment de façon à ce que le client accepte de payer pour les produits ou services plus que le coût cumulé des activités comprises dans la chaîne de valeur. Le client accepte d'autant mieux l'entreprise si son intégration des activités de la chaîne de valeur diminue le prix qu'il doit payer.

La chaîne de valeur est un moyen d'analyse des compétences de l'entreprise relatives à chacune des activités. Un avantage concurrentiel peut provenir de coûts moins importants ou de savoir-faire propres à certaines activités. L'analyse de l'origine du profit dans la chaîne de valeur et les choix stratégiques qui en découlent constituent des savoir-faire qui peuvent ne pas être accessibles à la concurrence.

Le modèle universel de Porter ne facilite pas l'identification des variables d'ajustement qui dépendent d'éléments extérieurs à l'entreprise qui peuvent lui échapper complètement comme par exemple le coût de l'énergie, et des choix de la direction de l'entreprise. Par exemple, si le coût des achats augmente, un ajustement est possible sur le coût des ressources humaines (blocage des salaires en cas d'inflation, ou licenciements) ou sur les ventes (accroissement de l'action commerciale, mise sur le marché de nouveaux produits...). Seule la connaissance du modèle entrepreneurial facilite une réponse.

## **1.2. Les modèles entrepreneuriaux**

Un modèle entrepreneurial est issu de la norme universelle de Porter à partir du constat de l'atrophie ou de l'hypertrophie des segments verticaux ou horizontaux. La norme universelle de Porter ne prend pas en compte le modèle entrepreneurial gouvernant chaque entreprise ; il ne distingue pas entre les structures industrielles qui se sont imposées dans les différents secteurs industriels. Ceci est d'autant plus vrai que le secteur industriel est établi depuis longtemps et que l'expérience, souvent séculaire pour des secteurs traditionnels, a conduit à figer les structures, mais est moins vrai de secteurs modernes où l'innovation relative aux modèles entrepreneuriaux est active. Il est donc nécessaire de travailler avec un mode d'analyse adhérent plus finement à la réalité de l'entreprise.

Par exemple, beaucoup de villes de l'ex-URSS possèdent des immeubles industriels destinés à accueillir des ateliers de confection de vêtements sur mesure ; chaque ate-

lier, constituant une coopérative, compte de 10 à 30 ouvrières. Le nombre d'ateliers dans le même immeuble varie entre 3 et 10. Ces ateliers se font concurrence par les prix, avec l'apparition de prix minimum incompressibles, et peu par la qualité. Certains sont « généralistes » (fabrication d'un vêtement complet), d'autres sont « spécialisés » (fabrication de pantalons, éventuellement en sous-traitance des ateliers généralistes), c'est-à-dire qu'ils ont entrepris de se différencier. Deux stratégies génériques apparaissent : lutter sur les prix ou se différencier des concurrents.

Un étalonnage entre entreprises peut s'avérer très complexe, notamment si l'on n'a pas accès à la comptabilité analytique de chaque entreprise. Dans l'exemple des ateliers de confection, il est difficile de comparer la confection pour homme à la confection pour femme, voire à la confection pour enfant. Les marges finales sont à peu près identiques ; l'apparition de prix incompressibles peut résulter d'ententes entre les différents ateliers mais tout autant de la nécessité d'un revenu minimal pour les ouvrières. L'expérience montre d'ailleurs que cette dernière hypothèse est à retenir en priorité.

La considération du modèle entrepreneurial adopté par tous les ateliers montre que l'expérience a été rapidement accumulée pour arriver à une structure presque immuable d'une ville à l'autre. Les ateliers de confection demandent à la clientèle d'apporter le tissu ; elle l'acquiert où bon lui semble mais plus particulièrement dans une ou deux échoppes spécialisées, logées dans le même immeuble industriel que les ateliers. Pour les vêtements d'hommes, la doublure et les fournitures font partie des prestations de l'atelier mais ce n'est pas le cas pour les vêtements de femmes. Autrement dit, la logistique d'achat a été reportée par les ateliers sur le client afin de maintenir une homogénéité complète du personnel des ateliers, c'est-à-dire de n'avoir qu'une culture d'entreprise.

La question de savoir si plusieurs dynamiques de profit sont possibles pour des entreprises présentant une même chaîne de valeur doit recevoir, de prime abord, une réponse positive. Cependant, une considération plus approfondie conduit à s'interroger sur la possibilité de distinguer des modèles entrepreneuriaux typiques de certaines activités industrielles hors desquels la pérennité des entreprises ne serait pas assurée. L'identification des modèles entrepreneuriaux passe par celle des chaînes de valeur reconnues comme usuelles dans le secteur industriel. Il s'agit de singulariser la norme universelle.

## 2. La singularisation de la norme

La singularisation de la norme revient à établir un modèle entrepreneurial qui servira à un étalonnage de l'entreprise face à ses concurrents, sachant qu'une entreprise locale ne concurrence pas une multinationale. C'est cette dernière qui par ses coûts inférieurs malgré les frais de mise à disposition (essentiellement transport, douane, frais de représentation dans le pays) impose le prix maximum et la qualité de référence.

Une méthodologie en cinq étapes peut être utilement proposée pour une description d'une entreprise à partir de sa chaîne de valeur et de sa dynamique de profit pour conduire à un étalonnage.

## 2.1. L'identification du métier de l'entreprise

Il faut identifier le métier de l'entreprise afin de regrouper les entreprises dans des sous-secteurs industriels. Par exemple, les entreprises de confection industrielle de vêtements d'enfants avec des centaines de points de vente ne seront pas organisées de la même façon que des entreprises de confection d'uniformes qui n'ont que quelques dizaines de clients. De même, la fabrication de transformateurs basse tension pour la distribution en campagne avec comme client les grandes entreprises de distribution d'énergie est différente de la fabrication de transformateurs pour des articles électroménagers avec des productions en très grande séries.

Etablir le métier de l'entreprise est assez simple, car l'on peut s'appuyer sur les produits et services offerts par l'entreprise. Généralement, la direction d'une entreprise ne considère pas comme étant indiscrettes des questions autour de « sa » définition du métier de l'entreprise, de sa raison d'être, de sa vocation. Elle accepte aussi de dire quels pourraient être ses concurrents en décrivant des différences entre les produits et services afin de conclure pourquoi ils ne le sont pas.

Une visite à ces concurrents réels ou potentiels peut généralement être organisée avec l'appui du Ministère de l'industrie ; ils confirmeront ou infirmeront les informations données par la première entreprise. La mémoire des hommes ayant travaillé dans le secteur industriel n'est pas à négliger. C'est ainsi qu'il est possible d'établir une géographie du secteur industriel correspondant à une offre de produits et services.

## 2.2. La construction d'un modèle théorique de l'entreprise

La construction d'un modèle théorique de l'entreprise suppose qu'elle regroupe toutes les activités nécessaires à l'offre de produits et services étudiés. C'est, à proprement parler, la singularisation de la norme universelle pour décrire une entreprise typique du secteur industriel auquel appartient l'entreprise à étudier. On obtient une entreprise théorique comportant tous les segments verticaux et horizontaux nécessaires et seulement eux. Par exemple, une entreprise de fabrication de compteurs à gaz avec peu de clients et une technique éprouvée n'aura vraisemblablement pas de service juridique, car les contentieux sont exceptionnels. Inversement, une entreprise de produits électroménagers aura un service de propriété industrielle conséquent afin de protéger ses innovations et un service contentieux étoffé pour répondre aux prétentions des acheteurs dans le cadre de son service après-vente.

De façon pratique, on établira une première liste des activités verticales et horizontales qui sera la plus large possible et, en conséquence, applicable à toute entreprise du secteur industriel. Il s'agit de détailler les cinq segments verticaux et les quatre segments horizontaux de Porter. Ensuite, on transformera la liste établie pour l'entreprise théorique générale en la liste pertinente pour une entreprise théorique particulière correspondant au secteur industriel auquel appartient l'entreprise sous étude. Ce passage d'une liste générale à une liste particulière se fait par élimination et spécialisation du vocabulaire. Il faut parfois travailler très finement, car la perte de marge peut s'effectuer sans que la direction ne s'en rende compte. Par exemple, la consommation de matière doit être observée avec soin, car elle peut conduire à la rentabilité d'une entreprise et aux pertes d'une autre.

### 2.3. La chaîne de valeur spécifique à l'entreprise

La chaîne de valeur propre à l'entreprise réelle que l'on étudie est établie à partir du modèle théorique de l'entreprise. Seules les activités verticales et horizontales présentes dans l'entreprise sont conservées.

Il est souvent utile d'établir les raisons pour lesquelles une activité n'existe pas ou est atrophiée. Par exemple, une entreprise ne dépose pas de brevets d'invention. Plusieurs raisons peuvent être avancées :

- le secteur industriel n'est pas ou peu concurrentiel ;
- l'entreprise ne fait aucun effort de recherche et développement ;
- l'entreprise est dans une position qui ne lui permet pas d'acquérir des actifs incorporels (sous-traitance) ;
- l'entreprise appartient à un secteur industriel qui ne recourt pas aux brevets d'invention pour protéger ses actifs incorporels mais aux dessins & modèles et aux marques (par exemple, il s'agit d'une entreprise de confection) ;
- l'entreprise ne peut assurer le financement de dépôts de brevets et leur maintien en vigueur, sans parler des frais de contentieux pour obtenir qu'ils soient respectés par des tiers.

L'ensemble des éléments nécessaires est donné par la direction de l'entreprise au cours de discussions générales sans que mention soit faite de la situation financière de l'entreprise qui reste un tabou.

L'identification des souhaits des directions des entreprises est très révélatrice. Il est bien connu que les « banques sont frileuses », que le « coût du crédit est trop élevé », que la « concurrence est déloyale ». Dépassé ce stade de généralités, il est possible de savoir ce que la direction voudrait faire si elle avait le financement nécessaire. Un financement servant à combler les lacunes de l'entreprise lorsque comparée au modèle théorique pourra se justifier de même qu'une sous-traitance visant à éliminer une activité mal contrôlée. Cependant, si cette sous-traitance a pour effet de provoquer des investissements massifs pour assurer la réception des produits sous-traités, il y aura doute sur sa pertinence. Par exemple, certains fabricants de prêt-à-porter ont leur propre service de logistique contrairement à d'autres parce qu'une logistique propre demande un volume minimal pour assurer sa viabilité ou une concentration géographique élevée de la clientèle. Des entreprises se spécialisent dans les retouches de prêt-à-porter importé d'Asie.

### 2.4. La proposition d'un modèle entrepreneurial

La modification d'un tissu industriel passe par l'adoption de nouveaux modèles entrepreneuriaux mais la simple proposition de modèles entrepreneuriaux n'est pas suffisante. Deux validations du modèle proposé sont nécessaires : une validation absolue concernant la validité même du modèle entrepreneurial (on vérifie la validité d'un modèle entrepreneurial à partir de la profitabilité des entreprises utilisant ce modèle) et une validation relative aux contraintes de mise en œuvre du modèle entrepreneurial. Cette dernière validation consiste à vérifier que les contraintes imposées aux entreprises sont cohérentes et que l'identité des chaînes de valeur n'est pas l'effet du hasard, qu'il y a bien identité des dynamiques de profit. Cette validation mettant en évidence les contraintes doit se faire sans qu'il y ait falsification, c'est-à-dire modification cachée

des contraintes afin de démontrer la pertinence de la sélection d'un modèle entrepreneurial. La validation doit être vérifiable. Ce n'est que lorsqu'une validation résiste mieux à la critique que ses concurrentes qu'il est possible de conférer au modèle entrepreneurial un statut de référence à suivre par d'autres entreprises.

Pour éviter des efforts inutiles provenant d'une absence d'identité des chaînes de valeur, notamment à cause de dynamiques de profit différentes, l'étalonnage ne peut avoir lieu qu'après la validation du modèle entrepreneurial. Par exemple, des ateliers de confection s'adressent à une clientèle diversifiée ; ils ne sont pas efficaces comme sous-traitants d'entreprises de dimension mondiale ; il leur manque un savoir-faire en matière de gestion de grandes quantités et de vérification de la qualité avant livraison (absence de retouches).

La création d'une base de données comportant les modèles entrepreneuriaux avec leurs contraintes et les chaînes de valeur associées est une nécessité. Cette base de données doit correspondre aux entreprises du pays et ne pas être construite *in abstracto* sous prétexte de mondialisation ; les modèles entrepreneuriaux pertinents dans un pays fortement industrialisé ne le seront pas obligatoirement dans un pays peu industrialisé. Cette base de données doit être constamment actualisée, car si les chaînes de valeur sont restées longtemps stables, elles sont aujourd'hui soumises à de fortes et rapides évolutions. Les dynamiques de profit se modifient plus rapidement et plus fréquemment que par le passé.

## 2.5. L'incitation à la restructuration

On propose à l'entreprise un certain nombre d'actions pour restaurer sa rentabilité à partir du modèle entrepreneurial retenu. L'acquisition de savoir-faire particuliers n'est qu'exceptionnellement visée ; il s'agit usuellement de compresser les coûts par l'acquisition de la maîtrise des activités. Un Ministère de l'industrie ne dispose pas des moyens d'étude et de proposition de nouveaux modèles entrepreneuriaux ; il peut faire pression sur les entreprises pour améliorer le degré de satisfaction des clients afin qu'ils achètent à l'industrie nationale, l'idéal étant que ces entreprises deviennent exportatrices. La pratique de l'étalonnage donne des repères, notamment en termes de constitution d'un tissu industriel cohérent. Par exemple, si une sous-traitance est possible, le Ministère de l'industrie pourra tenter de la promouvoir afin de faciliter la création d'une nouvelle entreprise spécialisée maîtrisant parfaitement son domaine d'activité. Si elle est reconnue nationalement, pourquoi ne pas la faire reconnaître internationalement ? D'où la création d'un tissu industriel à partir d'activités en appelant d'autres. Le modèle de développement n'est pas celui des « industries industrialisantes » des années 1970.

L'étalonnage se fait sur des critères objectifs de comparaison entre données relatives à chaque activité. Il n'y a pas spéculation sur un éventuel effet d'entraînement mais simplement constat de l'absence d'une activité ou besoin du renforcement d'une activité. Eventuellement des garde-fous doivent être établis pour éviter que le Ministère de l'industrie soit tenté de jouer au « meccano industriel ».

Aucun des cinq pas présentés (identification du métier de l'entreprise, construction du modèle théorique de l'entreprise, identification de la chaîne de valeur spécifique à l'entreprise, proposition d'un modèle entrepreneurial, incitation à la restructuration) n'est relatif à l'obtention d'un financement. Ils concernent tous une assistance techni-

que axée sur les caractéristiques entrepreneuriales des entreprises. Par exemple, faire prendre conscience à une entreprise que son processus de fabrication devrait être amélioré afin de diminuer les rebuts ; une autre entreprise devra apprendre à livrer en temps voulu, ce qu'elle ne sait pas faire aujourd'hui parce que sa logistique de vente est imparfaite, voire inexistante.

### 3. Les effets de la norme

Un Ministère de l'industrie peut s'interroger sur la possibilité d'améliorer la qualité du tissu industriel du pays. L'alignement sur des modèles entrepreneuriaux « qui fonctionnent » est une démarche dont on ne peut ignorer les effets. L'identification de modèles entrepreneuriaux est une tâche spécifique qui est précédée de la comparaison des chaînes de valeur.

Lorsqu'un modèle entrepreneurial s'est généralisé pour conduire à la pérennité des entreprises d'un secteur industriel, un Ministère de l'industrie doit convaincre les entrepreneurs de ne pas s'en éloigner sauf à justifier de bonnes raisons. Les entrepreneurs de pays moins industrialisés ne sont pas toujours informés de l'existence de modèles entrepreneuriaux plus efficaces que d'autres, d'où le premier rôle d'un Ministère de l'industrie qui sera la diffusion d'une information indispensable.

Les vertus pédagogiques de l'observation des chaînes de valeur sont étonnantes lorsque l'on compare deux activités comme la construction automobile et la confection textile afin de faire apparaître des similitudes. Autrement dit, qu'y a-t-il de commun entre ces deux activités ? Après avoir effectué cette comparaison, il sera possible de commenter la réduction des déviations par rapport au modèle entrepreneurial de référence.

#### 3.1. Exemples de modèles entrepreneuriaux

Deux exemples de modèles entrepreneuriaux issus de la norme universelle de Porter sont proposés : les constructeurs d'automobiles et les ateliers de confection. Ces exemples ont été choisis pour montrer que l'utilisation de la chaîne de valeur embrasse des industries très différentes. La chaîne de valeur est commune.

##### 3.1.1. Les constructeurs d'automobiles

Les constructeurs d'automobiles assemblent usuellement des véhicules à partir de pièces détachées provenant de leurs propres usines et de plus en plus de leurs sous-traitants. Leur degré d'intégration a varié selon les époques. La tendance actuelle est de sous-traiter le plus possible, notamment les équipements, et de recevoir des sous-ensembles plus ou moins complexes. Les sous-traitants amortissent leurs installations en recevant les ordres de plusieurs constructeurs d'automobiles tandis que ces derniers déterminent des modèles de véhicules recevant des carrosseries qui leur confèrent une esthétique propre. La marge est saisie par les constructeurs qui s'appuient sur les marques souvent centenaires (Ford, Mercedes, Peugeot, Renault). Ils pressurent

les sous-traitants qui doivent, en outre, construire des usines de fabrication à proximité de leurs propres chaînes d'assemblage.

Un sous-traitant doit être de taille suffisante pour pouvoir encaisser un simple ralentissement de la conjoncture, ou l'éventuelle défection d'un constructeur d'automobiles qui lui préférerait un concurrent, d'où un mécanisme de régulation caractérisé par des concentrations et une importante barrière à l'entrée dans l'activité. A leur tour, les sous-traitants n'hésitent pas à recourir à des sous-traitants de deuxième rang et à leur appliquer un traitement semblable à celui qu'ils reçoivent des constructeurs d'automobiles. Les sous-traitants fournisseurs de pièces élémentaires n'ont qu'un faible pouvoir de négociation face à leurs donneurs d'ordres, car ils sont soumis à une concurrence mondiale.

La chaîne de valeur d'un fabricant automobile implique un fonds de roulement minimal, car l'acheteur paye à la livraison, sans délai ; les sous-traitants ne le sont pas obligatoirement. L'entreprise est organisée autour d'un modèle entrepreneurial appuyé sur une chaîne de valeur singulière. A l'extrême, on pourrait imaginer une entreprise ne faisant qu'assembler des véhicules conçus par un bureau d'étude ; la totalité des sous-ensembles serait fabriquée par des sous-traitants.

Les constructeurs d'automobiles cherchent à se recentrer sur leurs activités de conception et d'assemblage des véhicules ; ils sont conduits à externaliser une part croissante de leur production de composants ainsi que la Recherche & développement qui y est associée. Le rôle du constructeur d'automobiles est de vendre une marque avec un minimum de participation à la manufacture de la voiture. Un exemple fut la marque Renault apposée sur des véhicules manufacturés par Matra. Ce manufacturier qui a produit les « Espaces » de 1984 à 2003 s'est replié sur des activités d'engineering en 2003, avec son achat par Pininfarina après l'échec de l'« Avantage ». Il aura construit plus d'un million de véhicules entre 1964 et 2003.

### **3.1.2. Les ateliers de confection**

Les ateliers de confection ne sont pas tous conformes au même modèle entrepreneurial ; on peut identifier deux modèles entrepreneuriaux issus de deux traditions très différentes.

D'une part, les coopératives de confection sur mesure de vêtement héritées de l'Union soviétique n'ont pratiquement pas de fonds de roulement, car c'est le client qui achète les matières premières (tissu, fournitures) et qui paye à l'emport du vêtement.

D'autre part, dans certains pays asiatiques, des ateliers de confection de vêtements en cheville avec des hôtels proposent de fabriquer en une nuit un double d'un vêtement (en général, un costume d'homme). Le fonds de roulement est aussi réduit, car le délai de fabrication est de quelques heures avec des tissus et fournitures qui ne sont pas financés par le tailleur mais par chacun de ses fournisseurs. En revanche, dans les deux cas (coopératives « à la post-soviétique » et tailleurs d'hôtels « à l'asiatique »), un droit d'accès à la clientèle est perçu par le propriétaire des lieux. Ce sera le propriétaire de l'immeuble industriel ou l'hôtelier. Ce droit d'accès à la clientèle ressemble à une licence d'enseigne : la clientèle sait qu'elle trouvera de quoi se vêtir dans tel immeuble industriel ou dans tel hôtel.

L'observation des ateliers « à la post-soviétique » montre que le temps de fabrication pourrait être substantiellement réduit par une meilleure organisation des tâches. Cependant, toute livraison plus rapide ne permettrait pas d'étaler les à-coups saisonniers de la demande et donnerait de mauvaises habitudes aux clients qui deviendraient plus exigeants sur les délais. Il n'y aurait pas de gain réel sur le fonds de roulement de l'atelier.

### **3.2. La réduction des déviations par rapport aux modèles entrepreneuriaux de référence**

L'existence de contraintes identiques ou semblables est déterminante pour que la promotion d'un modèle entrepreneurial soit raisonnable. La falsification doit être combattue, car elle peut conduire à la promotion de modèles entrepreneuriaux inadaptés. Les différents étalonnages sont des théories dont on ne peut pas dire quelles sont vraies mais seulement qu'elles sont supérieures à celles qui les ont précédées. Il n'y a pas d'absolu mais l'acceptation de l'existence d'un modèle entrepreneurial raisonnable, d'où une incitation à suivre un modèle entrepreneurial.

#### **3.2.1. Les contraintes**

La réduction de la déviation par rapport au modèle entrepreneurial peut être rendue difficile par l'existence de barrières à l'utilisation (barrières à l'entrée) du modèle entrepreneurial ; ces barrières sont notamment :

- Le tissu industriel national ne peut offrir les prestations nécessaires ; par exemple, l'absence de sous-traitants en Roumanie dans les années 2000 impose à Renault de demander à ses sous-traitants habituels de s'installer à proximité de son usine Dacia.
- Les entrepreneurs nationaux n'ont pas la capacité financière ou technique d'organiser un tissu industriel offrant les prestations requises ; les experts doivent être attirés de l'étranger à un coût prohibitif.
- L'interdiction d'usage d'actifs incorporels appartenant à des tiers ; l'étalonnage et la réduction de déviations par rapport au modèle entrepreneurial de référence implique qu'il n'y ait aucun monopole sur l'usage de la chaîne de valeur et du modèle entrepreneurial.

Les contraintes sous-jacentes à un modèle entrepreneurial varient : leur intensité se modifie et de nouvelles contraintes apparaissent en se substituant aux anciennes tandis que d'autres s'estompent au point de disparaître. Le défaut de stabilité de l'environnement des entreprises impose la répétition de l'étalonnage au fur et à mesure en conduisant à des efforts répétitifs de réduction des déviations. La réactivité des entreprises est essentielle ; en son absence, l'action d'un Ministère de l'industrie recourant à l'étalonnage peut être rendue inopérante à défaut d'incitations. Ces dernières doivent cependant rester mesurées pour éviter que des entreprises ressentent une contrainte les conduisant à accepter sans appréciation critique les recommandations qui leurs sont faites. A l'extrême, elles pourraient tenter d'engager la responsabilité du Ministère de l'industrie pour avoir donné des conseils de mauvaise qualité ayant conduit à une détérioration de leur situation.

### 3.3.2. Les conséquences

Les chaînes de valeur identifiées pour les constructeurs automobiles et les ateliers de confection présentent la particularité d'être presque en forme de T avec des segments horizontaux hypertrophiés et un nombre limité de segments verticaux ; l'entreprise n'est pas propriétaire des sous-ensembles, voire de la matière première, et se limite à une activité d'organisation s'appuyant sur la maîtrise de très peu d'activités. Le capital nécessaire pour la maîtrise de toute la chaîne de valeur n'est pas réuni. Les entreprises cherchent à diminuer leur capital en réduisant les besoins en fonds de roulement.

La chaîne de valeur permet aussi d'établir la consommation en capital de chaque segment vertical. Ainsi, les activités d'une entreprise peuvent être classées selon leur coût, d'où la décision de sous-traiter certaines activités pour faire supporter au sous-traitant leur coût capitalistique ; bien entendu, ce dernier cherchera à rémunérer son capital afin de continuer à l'attirer. A l'extrême, on peut imaginer, à l'instar de certaines structures proto-industrielles existant notamment en Afrique, que chaque investissement nécessaire à un segment vertical soit la propriété d'une main différente. Le cas des ateliers de confection post-soviétiques est partiellement conforme à cette hypothèse puisque les ouvrières payent un droit de location de la machine qu'elles utilisent ; ce droit est payé en même temps que le droit de clientèle. Elles sont responsables de l'entretien de leur machine et de sa réparation. L'inconvénient de ce modèle entrepreneurial est le refus de toute évolution du métier qui pourrait rendre obsolète les investissements.

Finalement, l'alignement sur une chaîne de valeur connue par suppression des déviations a pour conséquence de placer les entreprises en concurrence parfaite, situation dans laquelle le maintien de leur viabilité est difficile. En concurrence parfaite, les prix s'alignent sur les coûts marginaux. Les concurrents n'ont pratiquement aucun avantage concurrentiel. Dans cette situation, le nombre de concurrents s'accroît avec des profits / services de plus en plus standardisés. Les entreprises vont tenter de s'en échapper en modifiant leur chaîne de valeur et leur dynamique de profit. Le cycle d'identification de la norme et la réduction des déviations recommence.

## 4. Facit

Les exemples précédents montrent que la chaîne de valeur contribue à l'identification de certaines des caractéristiques des entreprises. Il est possible de faire un pas supplémentaire en comparant la chaîne de valeur d'une entreprise à la chaîne de valeur d'autres entreprises dont les modèles entrepreneuriaux sont considérés comme identiques et performants (ne serait-ce qu'à cause de leur rentabilité et de leur pérennité), d'où un étalonnage, sous réserve qu'il y ait identité de modèles entrepreneuriaux.

Les incitations au choix d'un modèle entrepreneurial par des entreprises reçoivent un fondement objectif d'autant plus apprécié de leurs directions qu'il y a proximité des contraintes rencontrées par l'entreprise étalon et l'entreprise étalonnée. Le rejet dû à l'inculcation d'une théorie est évité ; cependant, l'étalonnage est justifiable par la théorie sous-jacente qui impose une probité intellectuelle par son refus des falsifications.

Finalement, l'approche méthodologique proposée a pour avantage d'éviter de donner des espoirs de financement aux directions des entreprises. Elle s'effectue avant l'étude

financière dans le cas de la demande d'un financement afin d'éviter le sempiternel  
« *nous avons besoin de financer des acquisitions de technologie* ».

## Bibliographie

R. d'Aveni, *Hypercompetition, managing the dynamics of strategic maneuvering*, McMillan, New York, 1994.

R. Barroux, *Quatre patrons expliquent pourquoi ils s'implantent à l'étranger*, Le Monde, 1<sup>er</sup> octobre 2004: "suivre les équipementiers de l'industrie automobile" (donc éviter la création d'entreprises locales concurrentes).

P. Feyerabend (1924-1994), *Contre la méthode, esquisse d'une théorie anarchiste de la connaissance*, Points sciences, n° S56, Seuil, Paris, pp 332-333, est le fondateur de l'anarchisme épistémologique. L'étalonnage ne correspond pas au « tout est bon » de Feyerabend ; cf A. Chalmers, *Qu'est-ce que la science ?*, La découverte, Paris, 1987, p. 216.

M.Kessous, *Vents des Modes profite des accros de la mondialisation*, Le Monde, 6 décembre 2006.

D. Lachat, *Mini-cas Pioupiou* (p. 94) & *Mini cas Le transformateur* (p. 99), in M. Kalika et al, *Management, Cas et applications*, Vuibert, Paris, Septembre 2005.

I. Lakatos, *Falsification and the methodology of research programmes*, in : I. Lakatos &

A. Musgrave (sous la direction de -), *Criticism and the growth of knowledge*, Cambridge University Press, Cambridge, 1974, p. 110.

J.-P. de La Roque, *Schweitzer parie sur la voiture populaire*, Challenges, n° 225, 27 mai 2004, pp 12-14.

S. Lauer, *Renault à la conquête des pays émergents avec sa voiture à 5000 euros*, Le Monde, 2 juin 2004, p. 20.

S. L., *Cinq ans pour transformer Dacia, l'ex-fleur de l'industrie communiste*, Le Monde, 2 juin 2004, p. 20.

M. Plichta, *Les équipementiers ont suivi la ruée vers l'est*, Le Monde, 11 octobre 2006.

M. Porter, *Choix stratégiques et concurrence ; techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*, Economica, Paris, 1990.

A. Slywotzky et al., *Patterns, Trente dynamiques de profit*, Village mondial, Paris, 1999.

<http://www.matra-automobile.com>

<http://weill.univ-tln.fr/dsconcur/dsconcas/espace1.htm>

## Notes

La méthodologie rapportée a été partiellement utilisée dans un pays d'Afrique centrale et dans un pays d'Asie centrale à l'occasion de missions d'assistance technique respectivement financées par l'ONUDI, par la Banque asiatique de développement, l'Union européenne (Programme TACIS).

L'organisation proto-industrielle des artisans du bois à Kigali (Rwanda) met en évidence des propriétaires de machines à bois qui les louent aux artisans. A Dushanbe (Tadjikistan), les ouvrières des ateliers de confection louent chacune leur machine au propriétaire de l'immeuble industriel ; il n'est pas possible de distinguer le prix de location du droit d'accès à la clientèle. Le prix total payé est de l'ordre du quart du salaire de l'ouvrière. Les machines sont obsolètes.