

Chaines de valeur et stratégies de concurrence sur l'industrie automobile

The value chain and competition strategies on automobile industry

Djellal Ameur Nezha

Maitre de conférences

Faculté des sciences économiques, Gestions et sciences commerciales

Université Oran 2

Résumé

La chaîne de valeur est un outil qui permet de déceler les activités les plus créatrices de valeur et surtout les activités pour lesquelles l'entreprise est plus performante que ses concurrents sur toutes les activités de la chaîne de valeur. L'objectif de cette communication est de déterminer les stratégies de concurrence dans l'industrie automobile à travers la chaîne de valeur. La problématique est par conséquent la suivante : « Quelle est la configuration spatiale de cette industrie ? ». Dans ce contexte, ces vingt dernières années ont été marquées par un profond changement de la géographie automobile mondiale. Pour répondre à la problématique, nous allons concentrer notre étude sur l'offre qui s'effectue à partir d'une analyse de la chaîne de valeur introduite par M. Porter, permet d'identifier les activités élémentaires concurrentes à la production d'un véhicule. Il résulte dans cette même perspective une modification importante conduisant de l'horizontalisation à la verticalisation des organisations automobiles. A partir des conclusions, la mise en place d'une réflexion stratégique sur les ressources de création de valeur et de performance chez les constructeurs. Des recherches ultérieures devraient permettre d'identifier d'autres facteurs utiles aux stratégies de concurrence et les chaînes de valeurs.

Mots clés : Stratégies de concurrences, géographie automobile, chaîne de valeur, le marché international de l'automobile.

Abstract

The value chain is a tool allows to rival most value-crating activities and specially activities for which the company is more successful than his competitors more successful thanthe market on all the activities of the value chain. The problem is consequently the following one: "what is the spatial configuration of this industry?" In this context, these last twenty years were marked by a deep change of the world automobile geography. To answer the problem, the analysis of the offer is carried out starting from an analysis of the chain of value introduced by M. PORTER, makes it possible to identify the concurrent elementary activities with the production of vehicle. It results from this same point of view an important modification leading for the horizontalisation to the verticalisation for the automobile organizations. That enabled us to show that is the whole of the automobile sector, which through a fragmentation of the productive process. From these conclusions, the installation of a strategic reflection on the resources of creation of value and performance in the manufacturers can be useful while making it possible to define the elements which one wishes his suppliers and customers perceive. Later research should make it possible to identify other factors use ful for the strategies of competition and the chains of values.

Keywords: Strategies of competition, value chain, automobile geography.

Introduction :

Dans chacun des domaines d'activité où elle est présente, l'entreprise doit chercher à se constituer un avantage concurrentiel significatif. Lorsque l'offre est très standardisée, la seule option possible est souvent de se battre sur les prix. Cela exige d'avoir des coûts plus faibles que ceux des concurrents, et des volumes de production plus élevés. Il est donc possible de construire un avantage concurrentiel par d'autres moyens que les volumes produits. Cette stratégie alternative repose sur la recomposition de l'offre. L'analyse de l'offre s'effectue à partir d'une analyse de la chaîne de valeur. Cette notion, introduite par M. Porter, héritier de l'économie industrielle, est une méthode systématique d'analyse structurelle de l'industrie et de la concurrence¹. Cela permet d'identifier les activités élémentaires concourant à la production d'un bien ou d'un service. L'industrie automobile est bien une industrie de croissance et cette croissance suscite des problèmes et appelle des solutions pour améliorer la sécurité, éliminer la pollution, créer les infrastructures adaptées. Le modèle de la construction automobile se caractérise en effet par plusieurs dimensions :

- Un secteur fortement capitalistique,
- Un secteur à productivité croissante,
- Un secteur soumis aux économies d'échelle,
- Un secteur hautement concurrentiel,
- Un secteur fortement concentré,

Plus globalement, l'étude du secteur automobile est donc instructive du point de vue de la connaissance des variables de gestion des entreprises industrielles. Tels sont les domaines de réflexions et plusieurs questions sont au cœur à la fois du progrès scientifique et technique que des débats politiques. Mais il est une question centrale que traite cette communication :

« *Quelle est la configuration spatiale de cette industrie ?* » Cette problématique nous amène à comprendre tout d'abord la chaîne de valeur. Il résulte de cette même perspective une modification importante conduisant de l'horizontalisation et à la verticalisation des organisations automobiles. Pour cela, nous ferons appel au concept de chaîne globale de valeur qui permet d'expliquer certaines logiques de localisation ou d'agglomération des activités équipementières. Nous reviendrons également sur la reconfiguration de la filière sous le poids de l'externalisation croissante des activités de conception et de fabrication. Cela nous permettra ainsi de montrer que c'est l'ensemble de la filière automobile qui, au travers d'une fragmentation du processus productif, est confronté à de nouvelles formes de concurrence.

1 .La chaîne de valeurs : concept de base, positionnement stratégique et avantage concurrentiel

Durant les années 80-90, la montée de la globalisation et l'irruption des technologies de l'information, de la communication et surtout de l'internet vont provoquer de très nombreux bouleversements. Les entreprises évoluent vers des formes stratégiques et organisationnelles nouvelles qui permettent de concilier des objectifs considérés jusqu'alors comme antagonistes : acquisitions et cessions, standardisation et sur-mesure, domination par les coûts et différenciation du produit, qualité et rapidité, intégration globale et adaptation locale. Dans chacun des domaines d'activités où elle est présente, l'entreprise doit chercher à se constituer un avantage concurrentiel significatif. Lorsque l'offre est très standardisée, la seule option

¹Porter M. « *Competitive Strategy : Choix stratégique et concurrence* », Economica 1982, p 40

possible est souvent de se battre sur les prix. Cela exige d'avoir des coûts plus faibles que ceux des concurrents, et des volumes de production plus élevés. Aux stratégies de croissance portées par les trente années de prospérité d'après-guerre succèdent des stratégies de restructuration qui traduisent l'installation des économies dans un état de crise économique et d'affaiblissement de la demande. Cette nouvelle donne économique va déboucher sur un double mouvement de recentrage des grands groupes industriels sur leurs métiers de base et de développement de l'externalisation.

1.1. Qu'est-ce que la chaîne de valeur ?

La chaîne de valeurs permet d'analyser les types de coûts, ainsi que les sources de différenciation de l'offre de l'entreprise. Elle aide à identifier les éléments de création de valeurs pour le client, et à distinguer ce qui rend unique l'offre de l'entreprise. La chaîne de valeurs² est un outil utile pour repérer les leviers de différenciation et de recomposition de l'offre. L'avantage concurrentiel d'une entreprise provient en effet de la façon dont elle est capable de mettre en œuvre, mieux que ses concurrents, certaines des activités élémentaires indispensables à la production de son offre, ou bien d'organiser l'architecture d'ensemble de ces activités élémentaires d'une manière plus efficace :

- La chaîne de valeurs permet ainsi d'identifier les activités qui ont l'impact le plus fort sur la valeur perçue (*willingness to pay*) ainsi que celles qui représentent les coûts les plus importants.
- Une chaîne de valeurs représente l'ensemble des activités menées par les entreprises pour amener un produit ou un service de sa conception à son utilisation finale par le consommateur final³. À chaque étape de la chaîne, la valeur est ajoutée sous une forme ou une autre. Sous l'effet de la délocalisation et de l'inter-connectivité croissante, les activités qui forment les chaînes de valeurs de nombreux produits et services sont de plus en plus fragmentées sur le globe et entre les entreprises. Diverses tâches tout au long de la chaîne de production peuvent être réalisées dans des endroits distants, en fonction des avantages comparatifs respectifs des différents pays. Le processus de production interconnecté que traversent les biens et les services depuis la conception et le design jusqu'à la fabrication, au marketing et à la commercialisation est souvent appelé chaîne de valeurs mondiales ou réseau de production international.

1.2. La chaîne de valeurs comme outil d'analyse des restructurations :

Selon M. Porter, toute firme peut se concevoir comme un ensemble d'activités destinées à concevoir, fabriquer, commercialiser, distribuer et soutenir un produit. L'ensemble de ces activités peut être représenté par une « chaîne-type de valeurs »⁴, c'est à dire la filière intégrée de tous les métiers qui composent l'entreprise. La chaîne de valeur regroupe les activités de l'entreprise en plusieurs catégories, en distinguant celles qui contribuent directement à la production, à la commercialisation, à la livraison, à l'après-vente d'un produit ou service, celles qui interviennent dans la création, l'achat et l'amélioration des intrants et technologies, et enfin celles qui participent à des fonctions couvrant l'ensemble de l'entreprise comme les financements ou la direction générale. Toutes ces catégories comprennent une série d'activités

²Porter M.E., « *Compétitive Advantage* », The Free Press, 1985 ; traduction française : « L'avantage concurrentiel », Inter Éditions, 1986, Dunod, 1994, p 85.

³Gereffi et Fernandez-Stark, 2011 ; OCDE, 2013

⁴Olivier Torres-Blay « Économie d'entreprise ; Organisation, stratégie et territoire » 3^{ème} édition, Paris. Dunod Juillet 1993, p, 185.

distinctes ou de processus économiques/ organisationnels au niveau des réparations sur le terrain, de la réception des approvisionnements et de leur stockage, de la facturation, du contrôle et de la rémunération des salariés. Porter subdivise les activités créatrices de valeurs en deux grandes catégories : les activités principales et les activités de soutien. Les activités principales (primaires) sont celles qui impliquent la création matérielle et la vente du produit, son acheminement jusqu'au client et le service après-vente. Chacune de ces activités présente des traits spécifiques qui sont sources d'avantages concurrentiels ou de faiblesse.

- a) Les approvisionnements, qui concernent les processus d'acquisition des ressources permettant de produire l'offre de biens ou de services. A ce niveau, la création de valeur repose avant tout sur la sélection des matériaux, composants ou sous-ensembles qui seront valorisés par le client final. Dans le cas de l'industrie automobile, la relation entre constructeur et équipementiers a subi des changements.
- b) La production, qui utilise les matières et composants afin d'obtenir le produit ou service suivant : transformation, assemblage, emballage, vérification, etc. Elle ajoute de la valeur à travers la qualité perçue par le client. La logistique regroupe la manutention, la gestion des stocks, le transport, la livraison, etc. Elle consiste à assurer la rencontre entre le client et l'offre. Elle contribue à l'ajout de valeurs, notamment en réduisant les délais de réponse aux commandes.
- c) La commercialisation, qui assure les moyens par lesquels les produits ou services seront proposés aux clients ou aux usagers inclut la vente et le marketing. Le marketing ajoute de la valeur, notamment au travers de la construction de l'image ou de la réputation, alors que la vente doit être capable de convaincre les clients des avantages de l'offre. La commercialisation ou la distribution au niveau de l'industrie automobile est très importante. Les véhicules sont distribués par le biais d'un réseau de distribution. Chaque constructeur établit des processus de vente afin d'avoir plus de valeur.
- d) Les services intègrent les activités préservant ou accroissant la valeur d'un bien ou d'un service, comme l'installation, la réparation, l'aide au financement, la formation et la fourniture de pièces détachées. Généralement au niveau de l'industrie automobile, le service après-vente et la distribution de la pièce détachée sont représentés par un réseau. La formation concerne tous les niveaux de la chaîne. Celle-ci aide au développement et à la mise à niveau des partenaires et des membres dans le réseau automobile.

Les activités de soutien viennent à l'appui des activités principales en assurant l'achat des moyens de production, en fournissant la technologie et les ressources humaines et en assurant diverses fonctions de l'ensemble de l'entreprise (administration générale, comptabilité, finance, planification, relations juridiques). Elles incluent notamment⁵ :

- Le développement technologique. Toutes les organisations utilisent une technologie, même s'il s'agit d'un savoir-faire immatériel (négociation, communication,). Les technologies déterminantes sont celles qui sont directement liées à la conception et au développement des produits, des procédés ou d'une ressource particulière.
- La gestion des ressources humaines. Il s'agit d'une activité particulièrement importante qui influe sur toutes les fonctions primaires. Elle comprend le recrutement, la formation, le développement et la motivation des individus.

⁵« Stratégie » 10 éditions Pearson, Gerry Johnson 2014

- L'infrastructure comprend les systèmes d'information, de financement, de planification, et de contrôle qualité.

La chaîne de valeurs est un outil d'analyse de la stratégie de l'entreprise qui permet de déceler les activités les plus créatrices de valeur et surtout les activités pour lesquelles l'entreprise est plus performante que ses concurrentes sur toutes les activités de la chaîne de valeurs. Pour maximiser sa valeur, l'entreprise doit conserver les activités les plus créatrices de valeurs qui constituent ses compétences distinctives et externaliser les activités dont le coût est moins élevé sur le marché.

L'optimisation se fait activité par activité. Mais si chaque activité est réalisée dans des conditions optimales, l'entreprise doit également veiller à gérer la chaîne dans son ensemble car l'avantage concurrentiel repose aussi sur la façon d'agencer et de combiner les activités, que ces dernières soient intégrées ou externalisées.

L'entreprise peut recomposer son offre en différenciant le produit lui-même, que ce soit par sa qualité, ses performances, sa fiabilité, son design. Différents stades de la chaîne de valeurs sont donc mobilisés. Nous pouvons ainsi agir sur l'aspect physique (taille, design, couleur, matériau utilisé...).

1.3. La notion de Filière : Nous trouvons dans la plupart des industries plusieurs fonctions créatrices de valeurs, mais cela reste difficile pour elles de les prendre en charge. Ces fonctions vont de la conception au service après-vente pour le client final. Dans l'industrie automobile, la fonction débute par la conception du modèle jusqu'à l'entretien régulier réalisé par l'acquéreur du véhicule. Ces fonctions sont réalisées par plusieurs organisations au sein d'une filière qui rassemble les chaînes de valeur appelées filière automobile. De cela, nous pouvons tirer les questions suivantes :

a) Y-a-t-il des activités qui peuvent être déterminantes pour la capacité stratégique ? Nous pouvons citer le différentiel coût/valeur au sein d'une chaîne de valeur (déjà cité plus haut), c'est la même chose au niveau de la filière. Pour l'industrie automobile, plusieurs constructeurs confrontés à un environnement particulièrement concurrentiel cherchent à abaisser leurs coûts en externalisant une grande partie de leurs activités auprès des sous-traitants, et cela dans les pays émergents comme la Chine et l'Inde. Cela leur permettra d'augmenter leurs chiffres d'affaires comme c'est le cas aussi chez leurs équipementiers.

b) Au long de la filière, nous pouvons identifier des gisements de valeurs ?⁶ Un gisement de valeur est une zone de la filière dans laquelle les profits sont particulièrement élevés. Donc, faut-il déplacer la chaîne de valeurs de l'organisation le long de sa filière, pour se rapprocher de ces zones de création de valeurs ou éviter des zones de coûts ? Dans l'automobile, la valeur qui était auparavant localisée au cœur de la filière (fabrication de voitures) a migré vers ses extrémités amont (composants, sous-ensembles) ou aval (services). Ce phénomène de migration de la valeur⁷ oblige les organisations à reconsidérer leur position afin de ne pas voir leur avantage concurrentiel s'éroder au cours du temps.

c) Faut-il mieux faire ou faire faire une activité spécifique de la filière ? Cette décision concerne les politiques d'externalisation, qui reviennent à repérer quelle filière l'organisation doit intégrer au sein de sa propre chaîne de valeur.

⁶La notion de gisement de valeur est examinée par O. Gadiesh et Gilbert « *profit pools : a fresh look at strategy* », Harvard Business Review (Mai, Juin 1998), pp, 139-147

⁷Sur la notion de migration de la valeur, voir A. Slywtzky, La migration de la valeur, Village mondial, 1998

d) -Qui sont les meilleurs partenaires à chaque étape de la filière et quelle sorte de relations faut-il développer avec chacun d'eux, par exemple, une relation/ fournisseur simple, pour l'industrie automobile entre équipementiers et constructeurs, un partenariat, une fusion (comme chez quelques constructeurs). Cela montre la complexité de la chaîne de valeur et sa relation avec l'externalisation. Ces dernières années, l'industrie automobile est devenue plus étendue⁸, ce qui nous emmène à une dispersion géographique de la production. Pour cela nous remarquons des chaînes de valeurs plus longues et complexes. A cet effet, les constructeurs automobiles étendent leurs réseaux de production, ce qui va nous ramener à l'internationalisation.

La stratégie d'internationalisation⁹ des firmes s'est concentrée sur la seule question de la localisation de la production : le dilemme étant simplement de savoir si les constructeurs devaient réaliser toute leur production dans un seul pays ou en localiser une partie à l'étranger. Mais en considérant que la production à l'étranger ne pouvait se faire qu'au sein d'une filiale, nous avons laissé de côté la question importante qui est celle de l'externalisation. En effet, plutôt que d'investir à l'étranger et de contrôler directement une filiale, les firmes automobiles peuvent aussi faire appel au marché plutôt que faire elles-mêmes (relations entre équipementiers et constructeurs).

De la même façon, plutôt que de procéder à un IDE vertical, les constructeurs ont la possibilité de faire appel à des sous-traitants indépendants. Ces contrats de sous-traitance reviennent donc à externaliser une partie de la production. Nous parlons alors d'externalisation internationale, mais le terme anglo-saxon d'*outsourcing* est aussi très répandu. Quant au terme *offshoring*, il désigne le fait de produire ou faire produire à l'étranger une partie de sa chaîne de valeur et regroupe à la fois les IDE verticaux et les opérations d'*outsourcing*. Ce recours à la production étrangère peut s'accompagner d'une baisse d'activité dans les pays d'origine (nous parlons de la délocalisation). La fragmentation internationale des chaînes de valeurs (l'*offshoring*) est un phénomène de plus en plus marquant dans l'économie mondiale. Ces stratégies d'entreprises contribuent grandement à la croissance des échanges internationaux de services (notamment des services aux entreprises et de communication). Dans l'industrie, les échanges de biens intermédiaires ont représenté environ 40% du commerce mondial en 2009. Par ailleurs, lorsque les échanges de biens intermédiaires se font entre filiales d'un même groupe multinational, on parle de commerce intra-firme. Les données sur l'importance du commerce intra-firme ne sont pas très précises, mais les estimations qui ont été menées concluent qu'environ 30% du commerce mondial est en réalité du commerce intra-firme. Cela donne une idée du poids que représentent les firmes dans l'économie mondiale.

1.4. Comment l'innovation stratégique influence –t-elle la chaîne de valeur ? Les firmes leaders emploient des stratégies différentes les unes des autres à tous égards¹⁰. Mais, si toute firme prospère applique sa propre stratégie, le mode de fonctionnement sous-jacent est fondamentalement le même. Les firmes obtiennent un avantage concurrentiel par des actes d'innovation. Elles considèrent l'innovation dans son sens le plus large, y compris les nouvelles technologies et les nouveaux modes d'action. Elles trouvent des manières nouvelles d'affronter le marché ou améliorent les manières anciennes. L'innovation peut se manifester dans une nouvelle présentation du produit, un nouveau processus de production, une nouvelle démarche de marketing ou une nouvelle manière d'assurer la formation.

⁸Maitriser l'internationalisation des chaînes de valeurs, club de Cepli 13 Novembre 2014

⁹ Paul Krugman, Maurice Obsfeld, Marc Melitz « *Économie internationale* » 10 édition PEARSON, France. 2013. p, 197

¹⁰M. Porter « La concurrence selon Porter », Éditions Village Mondial, Paris 1999 Page 127

Certaines innovations créent un avantage concurrentiel en exploitant une opportunité commerciale entièrement neuve ou en desservant un segment de marché ignoré de tous les autres. Lorsque la concurrence tarde à réagir, une telle innovation apporte un avantage concurrentiel. Dans l'industrie automobile, les entreprises japonaises ont obtenu leur avantage initial en privilégiant des modèles plus petits, plus compactes, à plus faible capacité, que leurs concurrents étrangers qui l'ont délaissé parce que c'est moins rentable, moins importants et moins attrayants. En fin de compte, la seule manière de conserver un avantage concurrentiel est de l'améliorer – d'évoluer vers des types plus élaborés. Puis ils ont innové en se faisant les pionniers de la production juste-à-temps et d'autres pratiques de qualité des produits, la facilité des opérations et les taux de satisfaction de la clientèle. Plus récemment, les constructeurs japonais ont choisi de proposer des produits d'avant-garde et ont lancé de nouvelles marques haut de gamme sur le marché des berlines de prestige.

Comme déjà examiné plus haut, la chaîne de valeur est un outil d'analyse de la stratégie de l'entreprise qui permet de déceler les activités les plus créatrices de valeur. Dans ce contexte, chaque entreprise ou firme combine et organise des compétences et des ressources (internes ou détenues par des partenaires) qui génèrent des coûts. Mais en fixant son prix, toute entreprise doit veiller à transférer suffisamment de valeurs aux clients pour que ceux-ci acceptent de payer le prix fixé, dans un contexte où ils comparent le prix et la valeur de l'offre à ceux des offres de substitution disponibles. Une entreprise crée, en commercialisant son offre, une valeur ajoutée qu'il s'agit de répartir entre la valeur capturée par l'entreprise (prix-coûts) et la valeur capturée par le client (valeur perçue-prix). Toute bonne proposition de valeur doit respecter deux règles clés :

1. Générer une valeur ajoutée maximale (valeur perçue par les clients-coûts);
2. Transférer une partie suffisante de cette valeur aux clients et aux partenaires, mais en retenir une part suffisante pour être économiquement rentable et rémunérer correctement les capitaux investis.

Il faut déjà satisfaire de manière originale une demande existante. La solution proposée est de redéfinir les attributs de valeur des offres de référence, encore faut-il avoir les identifications et la mesure des attributs, car elles varient pour chaque produit ou service et pour chaque marché. Pour cela il faut :

- a) Évaluer les offres de référence : cela nécessite des sondages effectués sur un échantillon de clientèle et consommateurs fidèle de manière générale, il faut entrer dans l'intimité du client. Il faut observer ses habitudes afin de mieux comprendre les besoins exprimés. Dans le secteur *B to B*, la description du *business model* du client peut d'ailleurs contribuer à mettre à jour de tels besoins.
- b) Développer une offre innovante, mettre de nouvelles offres adéquates à chaque produit. Aussi nous avons besoin de quelques voies complémentaires :
 - Combiner les attributs,
 - Éliminer ou réduire certains attributs
 - Renforcer certains attributs ou en créer de nouveaux.
- c) Évaluer la nouvelle offre
- d) Déterminer le prix.

1.5. Comment avoir une chaîne de valeurs performante ?

Chaque firme doit construire une architecture de valeurs pour son business, en fonction de ses compétences, ses ressources, ses moyens et sa capacité à s'intéresser à la réalisation de son

offre des partenaires. En ce qui concerne l'architecture de valeurs, il s'agit d'une externalisation. Alors nous pouvons nous poser la question : quelles seront les activités qui peuvent être confiées à un autre partenaire ?

1-5-1 Se concentrer sur son territoire de création de valeur maximum, Vu l'augmentation de la demande dans les différents segments, il est difficile pour une firme multinationale de réaliser seule toutes les activités qui existent dans une chaîne de valeurs. Cette dernière est devenue de plus en plus complexe. Au niveau de la sous-traitance de l'industrie automobile, nous trouvons Michelin qui est un fournisseur essentiel pour la plupart des constructeurs automobiles dans le monde, vue la grande demande et la grande distribution de son produit partout dans le monde. Michelin était dans l'obligation de créer des partenariats avec des distributeurs partout pour réaliser l'entretien des pneus dans le cadre de son offre de solutions. De manière générale, l'innovation stratégique implique d'avoir une architecture de valeurs la plus ouverte possible.

1-5-2 En ce qui concerne le bouleversement de l'architecture de valeurs, nous avons trois manières à recommander dans la chaîne de valeurs en interne ou externe :

- Réaménager partiellement la chaîne de valeurs,
- Chercher une optimisation dans chaque maillon de la chaîne de valeurs
- Identifier les aberrations de la chaîne de valeurs et trouver des solutions. La solution la plus simple à utiliser est l'externalisation.

2- Quelle est la relation entre l'information et la chaîne de valeurs dans un cadre concurrentiel ?

La révolution de l'information balaie notre économie. Aucune entreprise ne peut échapper à ses effets. La baisse spectaculaire des coûts nécessaires pour obtenir, traiter et transmettre des informations transforme la façon de travailler.

La révolution de l'information affecte la concurrence de trois manières principales :

- elle modifie la structure des industries, et donc les règles de la concurrence.
- elle crée des avantages concurrentiels en apportant aux entreprises de nouvelles manières de faire mieux que leurs rivales.
- elle fait naître des entreprises entièrement nouvelles, souvent issues d'activités existantes.

2-1 L'importance de la technologie de l'information dans la chaîne de valeur

Les technologies d'information et de communication prennent une place prépondérante dans les processus de restructurations actuels. Afin d'analyser les conséquences organisationnelles et stratégiques de l'utilisation de ces technologies¹¹, les auteurs Soulié et Roux reprennent en 1992 le concept de M. Porter auquel ils ajoutent une cinquième activité de soutien : informatique et télécommunications. Selon eux, l'introduction de l'informatique et des télécommunications contribue à modifier radicalement le processus de création de valeur. Pour mettre en évidence le rôle de la technologie de l'information dans la concurrence, il y a un concept important : celui de la chaîne de valeurs. Selon ce concept, les actes accomplis par une entreprise pour exercer son métier se divisent en activités technologiquement et économiquement distinctes, nommées « activités de valeurs ». La valeur créée par une entreprise se mesure par le prix que les clients sont disposés à payer pour ses produits ou services. L'entreprise n'est rentable que si elle crée une valeur supérieure au coût de ses

¹¹Soulié et Roux « *Nouvelle avancée du Management* », 1992, Édition l'Harmattan 2005, page 24

activités. Pour obtenir un avantage concurrentiel par rapport à ses rivaux, une entreprise doit accomplir ses activités soit par un coût moins élevé, soit d'une manière qui aboutisse à une différenciation et à un prix plus élevé (à une valeur plus forte)¹².

Les activités de valeurs d'une entreprise se répartissent en neuf catégories. L'infrastructure de la firme, qui comprend des fonctions comme le management, les services juridiques ou la comptabilité, est au service de toute la chaîne de valeurs. Dans chacune des catégories génériques, la firme assure un certain nombre d'activités distinctes, selon le métier qu'elle exerce. Le service-après-vente, par exemple, recouvre souvent des activités telles que l'installation, les réparations, les réglages, les améliorations et la gestion des stocks de pièces détachées.

La chaîne de valeurs d'une entreprise est un système d'activités interdépendantes ayant des liens entre elles. Ces liens existent quand la manière dont une activité est assurée affecte le coût ou l'efficacité d'autres activités. De ce fait, des arbitrages sont souvent nécessaires pour optimiser les différentes activités. Par exemple, en augmentant le coût de fabrication d'un produit, du fait de sa conception et des matières utilisées, on réduira peut-être le coût du service après-vente. La firme doit effectuer ces arbitrages en conformité avec sa stratégie pour obtenir un avantage concurrentiel.

Les liens entre activités exigent aussi une coordination de celles-ci. Pour livrer dans les délais, il faut, par exemple, que les opérations, la logistique sortante et les activités de services (l'installation) fonctionnent en harmonie. Une bonne coordination permet de respecter les délais en évitant des stockages coûteux. Une gestion habile de ces liens est souvent une source d'avantage concurrentiel d'autant plus puissante que les concurrents ont du mal à la percevoir et à effectuer des arbitrages transversaux dans leur organisation. La chaîne de valeurs d'une entreprise s'intègre au large flux d'activités nommé le « système de valeurs »¹³. Ce système inclut la chaîne de valeur des fournisseurs qui alimentent la chaîne de valeurs de la firme en matières premières, composants, services extérieurs, etc. Souvent le produit suit la chaîne de valeurs d'un canal de distribution pour atteindre le client final. Enfin, le produit alimente la chaîne de valeurs de ses acheteurs, qui eux –mêmes l'utilisent pour accomplir une ou plusieurs activités. Outre les liens entre les activités de valeur formant la chaîne de valeurs de la firme, il existe aussi des interdépendances entre cette chaîne de valeur et celles de ses fournisseurs et canaux de distribution. Il est possible de se créer un avantage concurrentiel en les optimisant ou en les coordonnant. Ainsi, un confiseur pourra réduire le nombre d'étapes de son processus en obtenant de ses fournisseurs et ses distributeurs qu'ils aillent bien au-delà de la logistique et du traitement des commandes. L'avantage concurrentiel, qu'il vienne des coûts ou d'une différenciation, dépend de la chaîne de valeurs de la firme. La position de coûts d'une firme reflète le coût d'ensemble de la réalisation de toutes ses activités de valeurs, par comparaison avec ses concurrents. Chaque activité comprend des facteurs de coûts, qui déterminent les sources potentielles des avantages de coûts. De même, l'aptitude d'une firme à se différencier dépend de la contribution de ses différentes activités de valeurs par rapport à la satisfaction des besoins de l'acheteur qui ne dépendent pas seulement de l'effet exercé sur lui par le produit de

¹²Les grands types d'avantage concurrentiel sont décrits dans le livre de Michael Porter, *Compétitive Strategy* (New-York, Free Press, 1980), Chapitre 2 page 89

¹³ Michael Porter « La concurrence selon Porter », Éditions Village Mondial, Paris 1999. Page, 115

la firme mais aussi des autres activités de celle-ci (par exemple la logistique ou le service après-vente).

Dans leur quête d'un avantage concurrentiel, les entreprises diffèrent souvent par leur champ d'action concurrentiel. Le champ d'action concurrentiel a quatre dimensions clés : le champ segmentaire, le champ vertical, le champ géographique et le champ sectoriel.

Pour réduire le degré d'intégration verticale, cela consiste à reporter à l'extérieur de la firme les besoins de flexibilité qui sans cela s'imposeraient à elle. Elle prend des formes diverses : depuis la sous-traitance jusqu'à l'entreprise virtuelle, en passant par les partenariats et les alliances. Toutes les compétences de l'entreprise (nettoyage, maintenance, paye, secrétariat, formation, production...) y compris les compétences proches de la direction générale (marketing, recrutement, recherche, contrôle, stratégie...) peuvent faire l'objet d'une externalisation.

2.2. La transformation de la chaîne de valeurs : La technologie de l'information imprègne l'ensemble de la chaîne de valeurs, transformant la manière dont les activités sont accomplies et la nature des liens entre elles. Elle affecte aussi le champ d'action concurrentiel et la manière dont les produits satisfont les besoins des acheteurs. Ces effets essentiels expliquent pourquoi la technologie de l'information a pris une importance stratégique et diffère des nombreuses autres technologies utilisées par les firmes. Toute activité de valeur comporte à la fois une composante matérielle et une composante de traitement de l'information. La composante matérielle comprend toutes les tâches matérielles nécessaires pour accomplir l'activité. La composante de traitement de l'information englobe toutes les étapes nécessaires pour capter, traiter et acheminer les données nécessaires à l'activité.

Toute activité de valeurs crée et utilise un certain type d'information. L'activité logistique, par exemple, fait appel à des informations comme les calendriers d'expédition, les tarifs des transporteurs et les plans de production pour assurer les livraisons dans les délais et moyennant un coût convenable. Une activité d'après-vente utilise des informations sur les services demandés pour programmer ses appels et ses commandes, et pour générer des informations sur la défaillance des produits qui pourront servir à réviser leur conception et les méthodes de fabrication. La composante matérielle et la composante de traitement de l'information d'une activité peuvent être simples ou très complexes. Leurs proportions ne sont pas les mêmes d'une activité à l'autre. Ainsi, l'emboutissage du métal suppose davantage de traitement matériel que de traitement d'information, à l'exact opposé de la gestion des sinistres dans une compagnie d'assurance. Avec l'évolution technologique, les limites des possibilités des entreprises reculent plus vite que les managers ne parviennent à les explorer. La révolution de l'information affecte la totalité des neuf catégories d'activités de valeurs, depuis la conception assistée par ordinateur jusqu'à l'automatisation du stockage. Dans le traitement de l'information, les machines remplacent le travail humain. La technologie de l'information génère davantage de données car elle collecte ou récupère lors du fonctionnement de l'entreprise des informations qui n'étaient pas disponibles auparavant. Elle permet aussi de les analyser et de les exploiter plus largement. Elle crée de nouveaux liens grâce auxquels les entreprises peuvent coordonner leurs actions plus étroitement avec celles de leurs acheteurs et fournisseurs.

Enfin la nouvelle technologie a un puissant effet sur le champ de la concurrence. Les systèmes d'information permettent aux entreprises de coordonner leurs activités de valeurs en des lieux éloignés. Les effets de la technologie de l'information sont omniprésents au point que les

dirigeants se heurtent à un sérieux problème de surinformation auquel ils répondent en utilisant à nouveau cette technologie pour stocker et analyser la masse des données.

3- La redéfinition de la chaîne de valeurs sur le marché international de l'automobile

Ces dernières années un changement a été remarqué au niveau de l'industrie automobile mondiale. Plusieurs zones de production ont vu une progression dans la croissance et d'autres un déclin. Un basculement relatif de la production mondiale en direction des pays émergents tient aussi à une diminution sensible de la production dans les pays matures ou les marchés sont soumis à des réglementations contraignantes et connaissent des cycles brutaux. Le redéploiement des territoires de consommation automobile s'accompagne d'une reconfiguration des espaces de production. En effet, le poids croissant des zones émergentes depuis les années 2000, conduit à la mise en place d'une nouvelle géographie productive.

Une enquête a été faite par KPMG¹⁴ en 2015 sur le changement de la chaîne de valeurs automobile mondiale. Ce changement concernera la création de la valeur au profit des équipementiers plutôt que les constructeurs¹⁵. L'analyse de la répartition spatiale des activités productives dans l'automobile va nous conduire à élargir le spectre d'analyse à l'ensemble des fournisseurs de la filière automobile, marqué à la fois par une reconfiguration territoriale de leurs activités mais aussi par une reconfiguration de leurs rapports aux constructeurs, conduisant à une transformation des chaînes globales de valeur (CGV) de l'automobile. Cette approche apporte des éléments d'éclairage expliquant la localisation des activités équipementières sous la pression de forces, d'apparence antinomiques, conjuguant à la fois un maillage international à l'échelle régionale, et l'agglomération spatiale à échelle locale.

3.1. La nouvelle reconfiguration de la chaîne de valeurs globales des constructeurs automobiles : (CGV) : Si la recherche impérieuse de débouchés commerciaux et d'économies d'échelle a conduit, dans un mouvement horizontal, les constructeurs automobiles à étendre géographiquement leurs marchés, il convient, néanmoins, pour comprendre la reconfiguration actuelle de l'industrie automobile, de considérer l'ensemble de la filière productive et notamment les équipementiers. Car, comme le souligne Frigant et Miollan (2014)¹⁶, « *comprendre la géographie de l'industrie automobile exige de comprendre aussi la localisation des producteurs d'éléments pour automobiles* ».

Hérité du concept de « *Global Commodity Chain* », proposé par Gereffi et Korzeniewski (1994) qui renouvelle l'approche de la filière industrielle, le concept de « chaîne globale de valeurs » propose de dépasser l'approche porterienne classique de la chaîne de valeurs en l'étendant aux processus amont et aval de l'entreprise. Il s'agit donc d'identifier les activités génératrices de valeur, non seulement au sein de l'entreprise, mais en étendant l'approche de la coordination des activités que l'entreprise externalise au sein de la filière.

Cette approche prend tout son sens dans l'économie mondialisée contemporaine où la compétitivité des entreprises tient davantage de la pertinence des écosystèmes relationnels qu'elles mettent en place que de leurs seules capacités internes. Ainsi, le concept CGV s'apparente à « *un outil d'analyse contextualisée des chaînes de valeurs désormais*

¹⁴ocplayer.fr/18443020-Les-equipementiers-roulent-sur-les-traces-des-constructeurs-enquete-l-industriedd-automobile.html

¹⁵<http://docplayer.fr/18443020-Les-equipementiersfdr-roulent-sur-les-traces-des-constructeurs-enquete-l-industrie-automobile.html>

¹⁶Frigant, « L'internationalisation marchande et productive des équipementiers automobiles : une évaluation empirique », cahier du GRES, n°16, Juillet.

transnationales, organisées dans des enchevêtrements complexes de réseaux intra et interentreprises et dans lesquelles la hiérarchisation des activités, les systèmes de décision, les rapports de pouvoir et les relations au territoire ont profondément évolué ». ¹⁷ Par cette approche, l'activité de l'entreprise est découpée en fonctions internalisées ou externalisées dont la valeur peut dépendre de localisations géographiquement différenciées.

Alors, la valeur créée peut provenir, tout à la fois, de la spécialisation des acteurs du réseau que de la répartition spatiale des acteurs, de manière à bénéficier d'avantages comparatifs liés à la coordination d'une fragmentation internationale des activités opportunes. La composante territoriale est donc bien présente dans l'approche de la chaîne de valeur globale (CGV), particulièrement dans le cas d'une industrie modulaire, comme l'automobile, ou « *le produit final est décomposé en une série de sous-systèmes reliés les uns aux autres par des interfaces standardisées. La baisse des coûts de transaction favorise la fabrication séparée des fragments de processus productifs et leur localisation dans des pays différents* » ¹⁸.

3.2. Externalisation croissante des constructeurs et reconfiguration de la filière industrielle

Les constructeurs automobiles sont les firmes pilotes des chaînes de valeurs automobiles, il n'en demeure pas moins que l'essentiel de la valeur ajoutée d'un véhicule est produite par leurs fournisseurs, à hauteur de 70% à 80%, selon les véhicules, particulièrement au plan des relations entre les constructeurs et fournisseurs, mais aussi au plan de la localisation des activités des équipementiers.

L'intensification de la concurrence a contraint les constructeurs à se recentrer sur leurs compétences fondamentales, à savoir la conception globale des véhicules et des moteurs, l'assemblage des véhicules et le pilotage de la chaîne d'approvisionnement et, enfin, la commercialisation des véhicules. La désintégration verticale des constructeurs est croissante, au profit de fournisseurs qui endossent de plus en plus de responsabilités au sein des chaînes de valeurs. Désormais, devant la segmentation accrue des marchés automobiles, les constructeurs ne disposent plus suffisamment de ressources pour innover sur tous les segments. Ainsi, ils externalisent de plus en plus cette fonction auprès des équipementiers. Les fournisseurs prennent un poids croissant dans la filière, car, d'une part, leur spécialisation leur permet de meilleures économies d'échelles obtenues sur des séries longues de composants revendus à plusieurs constructeurs, et, d'autre part, la modularisation limite les coûts de transaction inhérents à la nécessaire coordination interentreprises.

Enfin, les constructeurs ont limité les coûts de coordination des chaînes de valeurs, en restreignant le nombre de fournisseurs en contact direct avec eux. L'organisation de la filière s'est donc réalisée sous la forme d'une pyramidalisation de la chaîne d'approvisionnement, intégrant une hiérarchisation des fournisseurs, classés par rang.

Une profonde reconfiguration de la filière s'effectue donc sous le poids croissant des équipementiers, qui, depuis longtemps prenaient en charge la fabrication de composants souvent co-conçus avec les constructeurs, et, désormais assument, souvent seuls, la conception, le développement et la fabrication de ceux-ci. La modularité de l'industrie automobile a donc

¹⁷Palpacuer, F. Balas, N., 2010 « Comment penser l'entreprise dans la mondialisation ? », Revue Française de gestion, n° 201,(2), p, 102

¹⁸Moati, P., El Mouhoub, M,2005, « Les nouvelles logiques de décomposition internationale des processus productifs », Revue d'Economie Politique, vol, 115, (5),p 573- 589

conduit à une réorganisation de la gestion de l'innovation et de la production, au profit d'ensembliers aux compétences nécessairement élargies et amenés à coordonner, eux aussi, des réseaux d'approvisionnement complexes, intégrant des entreprises aux capacités complémentaires. Cette reconfiguration des chaînes de valeurs automobiles a donné lieu à la formation de méga- fournisseurs, dotés de compétences élargies.

Conclusion

L'industrie automobile est soumise à une reconfiguration géographique profonde liée à l'émergence de nouvelles zones productives et marchandes, essentiellement situées dans les pays à croissance rapide qui portent seuls la dynamique du marché mondial. La montée irrépensible des pays émergents est, certes, mise en lumière par l'atonie des marchés automobiles historiques, situées dans la triade, mais porte également en son sein, des facteurs structurels qui vont alimenter cette croissance à moyen ou long terme.

L'industrie automobile est probablement une des industries les plus inventives. Elle l'est au niveau des produits car, en dehors du concept 4 roues, une automobile moderne partage peu de choses avec ses consœurs des années 1920,1930,...et 1990. Elles sont devenues extraordinairement plus complexes, tant dans leur contenu que dans la manière de les produire. L'industrie équipementière automobile a profondément changé. Les plus grands équipementiers mondiaux ont construit leur succès sur des stratégies combinant une internationalisation permettant une exposition moindre et une spécialisation dans des domaines techniques innovants à forte valeur ajoutée. La mise en place d'une réflexion stratégique¹⁹ sur les ressources de création de valeur et de performance de son entreprise peut être utile en permettant de définir les éléments que l'on souhaite que ses fournisseurs et clients perçoivent.

Bibliographie

- B. GIBOIN, 2012, « La boîte à outils de la stratégie ». Dunod. Paris. France
 Club CEPI , Novembre 2014 « Maitriser l'internationalisation des chaînes de valeurs »
 Frery. F, 2014 « Stratégique ». Pearson. Paris. France
 Frigant, Juillet 2008 « L'internationalisation marchande et productive des équipementiers automobiles : une évaluation empirique », cahier du GRES, N 16
 Greeffi et Fernandez- Stark, 2011
 Krugman P. Obstfeld, 2013 « Economie internationale », Pearson. France
 Lehman, Juillet 2013 « STRATEGOR , 6^e édition ». Dunod.Paris . France
 O. Gadiesh et Gilbert, Mai 1998 « Profit pools : a fresh look a strategy », Harvard Business Review
 Palpacuer, F Balas N, 2010 « Comment penser l'entreprise dans la mondialisation ? », Revue française de gestion, N 201- 2, p 102
 Porter M, 1999, « La concurrence selon porter ». Edition village mondial, Paris
 Porter M. E, Competitive Advantage, The press, 1985 ; Traduction française : l'avantage concurrentiel, 1986, Dunod 1994. Paris
 Puig A, 2003 « L'automobile », Elenbi Editeur. Paris
 Soulié et Roux , 2005 « Nouvelle avancé du management », Edition l' Harmathon
 Torres- Blay O, 1993 « Economie d'entreprise ; Organisation, stratégie et territoire », 3eme édition. Dunod. Paris

¹⁹Luc Boyer « Revue management & avenir, » directeur de publication :. ISSN : 1768- 5958 , p 193

<http://www.lajauneetlarouge.com/article/strategie-de-developpement-international-dun-equipement-automobile#.VCulXBaiGSo>

<http://www.lajauneetlarouge.com/article/strategie-de-developpement-international-dun-equipement-automobile.VCulXBaiGSo>

<http://www.usinenouvelle.com/article/palmares-2013-des-equipementiers-automobiles-place-aux-specialistes.N221207>

<http://ideas.repec.org/p/prapa/55727.html>

ocplayer.fr/18443020-Les-equipementiers-roulent-sur-les-traces-des-constructeurs-enquete-l-industriedd-automobile.html

<http://docplayer.fr/18443020-Les-equipementiersfdr-roulent-sur-les-traces-des-constructeurs-enquete-l-industrie-automobile.html>