IE-DBA
International Executive
Doctorate in Business Administration

MANAGEMENT STRATEGIQUE DE LA CHAINE DE VALEUR PAR LE BEN-CHMARKING : CAS DE L'ENTREPRISE BRASSICOLE BRASAF AU CAMEROUN

Thèse de DBA

Présentée par : ***Raoul Noêl NGUEDEU NGNEPI***

Soutenue le : *13 /11/ 2020*

A Paris, Campus Eiffel

Jury:

- **Philippe Hermel**, Professeur des universités, Président du jury ;
- **Christophe Assens**, Professeur des universités, Directeur de thèse ;
- **Annie BARTOLI**, Professeure des universités, rapporteuse ;
- **Jean ALESSANDRI**, Directeur des programmes, suffragant.

IE DBA

Avec la contribution du CIED

GEORGETOWN UNIVERSITY

DEDICACE

A la mémoire de mon frère,

Albert Roussel MODJE NGNEPI.

REMERCIEMENTS

Durant trois années, nous avons traversé beaucoup d'épreuves pour réaliser cette thèse. Sans l'aide de plusieurs personnes, nous n'y serions jamais arrivés. Nous adressons ainsi nos sincères remerciements à toutes les personnes physiques et morales sans qui ce travail n'aurait pas été achevé.

Nous rendons grâce à Dieu qui a su à chaque moment placer les bonnes personnes sur notre chemin et nous couvrir de tout son amour durant ce cheminement.

Nous remercions spécialement notre Directeur de thèse, le professeur Christophe ASSENS, non seulement pour les enseignements dispensés, bien plus pour la qualité de son encadrement. Véritable architecte de cette thèse, sans ses encouragements, sa façon de nous booster pour la conduite de la recherche, nous n'aurions pas pu mener cette thèse jusqu'à son terme.

Nos remerciements s'adressent aux professeurs Philipe HERMEL et Annie BARTOLI pour les enseignements reçus, l'approche utilisée pour notre initiation à la recherche et les multiples conseils prodigués qui ont fait de nous des personnes académiquement différentes.

Notre gratitude va à l'endroit de tous les enseignants et consultants qui durant ces trois années nous ont dispensé des cours aussi riches que variés.

Nous témoignons également notre reconnaissance à tout le personnel d'IFG EXECUTIVE EDUCATION, du groupe INSEEC U et de GEORGETOWN UNIVERSITY, qui nous a accueilli avec beaucoup de chaleur et une très grande marque de professionnalisme.

Nous adressons nos sincères remerciements au Conseil scientifique et aux contributeurs académiques du Programme doctoral IE-DBA.

Remerciements au PCA du groupe FOYOU qui nous a accordé la permission d'être constamment absent pour les besoins de cette formation.

Merci à tout le personnel BRASAF, en particulier à tous ceux qui se sont prêtés au jeu du benchmarking. Mention spéciale au Directeur Général, M. David FODJEU, et au Directeur Commercial et Marketing, Jacques KAMOGNE.

Très haute gratitude à l'abbé Arbogaste SATOUN, pour ses prières et son soutien financier durant tous mes séjours aux Etats unis.

A notre, épouse Mireille NGUEPNANG et nos enfants, pour leur amour, leur abnégation et pour les difficultés endurées pendant toute la période de ma formation doctorale. Vous avez supporté les multiples absences, trouvez ici le résultat de toutes les occasions manquées.

Nous n'oublions pas nos camarades et amis doctorants pour la fraternité que nous avons partagée durant cette formation, particulièrement Joachim Didier MOUANDZA avec qui nous partageons le même directeur de thèse.

Remerciements à tous ceux qui ont impacté cette formation, notamment Christelle TEUFAK et Marie Louise NKONDECK pour leur prière et soutien, à Dieudonné DJEUMO, Georges NJEPANG et Merlin MOUKAM pour leur apport académique, Nadège KAMTA, Christiane NOUWOU DJATCHE, Sophie Agathe MOLLE, Rodrigue TADONLEKEU, le couple NOUMEDEM et le couple PANY, pour le soutien et les encouragements ;

A notre famille pour le soutien inconditionnel ;

Au couple Edwige et Georges NGASSAM, ainsi qu'à Déguillaumet NDONG, qui nous ont toujours rendu les séjours agréables aux Etats Unis.

A tous ceux qui ont, à quelque niveau que soit, contribué à la réalisation de ce travail, je dis infiniment merci.

SOMMAIRE

DEDICACE ..... **I**

REMERCIEMENTS ..... **II**

SOMMAIRE ..... **IV**

Introduction Générale 1

PREMIERE PARTIE : APPROCHE THEORIQUE 7

Chapitre I : ENTREPRISE CREATRICE DE LA VALEUR AJOUTEE 8

Chapitre II : PRESENTATION DU CONCEPT DE LA CHAINE DE VALEUR 28

Chapitre III MOBILISATION DU CONCEPT DE BENCHMARKING 44

DEUXIEME PARTIE : METHODOLOGIE 65

Chapitre IV : PRESENTATION DE LA METHODE 66

Chapitre V : LE SECTEUR BRASSICOLE DANS LE MONDE 84

Chapitre VI : PRESENTATION DU CAS ET DE SON ENVIRONNEMENT 99

TROISIEME PARTIE : PRESENTATION, INTERPRETATION ET DISCUSSION DES RESULTATS 118

Chapitre VII : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS DE LA RECHERCHE 119

Chapitre VIII : DISCUSSION, IMPLICATIONS THEORIQUES ET PRATIQUES, LIMITES, NOUVELLES AVENUES DE LA RECHERCHE, PROPOSITIONS 154

CONCLUSION GENERALE 167

INTRODUCTION GENERALE

Avec la crise économique survenue dès les années 1980, les états africains ont connu, de manière générale, un échec dans leur politique de protectionnisme économique. La plupart des grandes entreprises créées se voient successivement liquidées pour cause de faillite, ou tout simplement privatisées au bénéfice d'investisseurs étrangers. Les causes de cet échec sont nombreuses :

- La mauvaise gestion ;
- L'instabilité politique causée par l'avènement du multipartisme ;
- La non adaptation aux marchés et aux politiques économiques établies par les institutions monétaires internationales, notamment le FMI et la BM ;
- L'ouverture brutale des marchés aux importations, facilitée par la mondialisation.

Les effets de cette crise ont été nombreux tant sur le plan économique que sur le plan social.

Sur le plan économique, on a observé une récession générale dans les pays d'Afrique subsaharienne : La dévaluation des monnaies, la disparition de nombreuses entreprises, la perte des recettes fiscales, la diminution des salaires et, sur le plan social, la fermeture des entreprises, ont entrainé une augmentation du taux de chômage, une chute du niveau de vie des populations, une instabilité sociale favorisée par l'accroissement démographique et l'augmentation de la délinquance. Missoka, (2013)

Partant de ce constat, ajouté à la crise financière de 2008 qui est venue fragiliser davantage le tissu industriel encore embryonnaire, la PME africaine en général, et camerounaise en particulier, se trouve en difficulté. Quand on est patron d'une PME dans un tel environnement, on se rend compte qu'il est difficile de déterminer si notre gestion est optimale, parce que diverses contraintes pèsent sur la gestion des PME, entre autres :

- La polyvalence des rôles ;
- Les ressources limitées ;
- La pression concurrentielle :
- Le changement d'environnement ;

Nous pouvons davantage renchérir, avec les résultats assez récents des travaux d'auteurs (St pierre et al, 2018) qui font une analyse globale de l'environnement entrepreneurial du Cameroun, que les dirigeants des PME camerounaises veulent faire grandir leur entreprise, mais leur environnement ne semble pas leur offrir toutes les facilités pour y parvenir aisément. Alors que ces entreprises auraient accès à du personnel qualifié (moins de 20% des dirigeants considèrent que leur entreprise est contrainte sur cette question), elles feraient face à d'autres contraintes. En effet, selon les dirigeants interrogés, la croissance de leur entreprise est freinée par trois éléments principaux: la corruption (62%), la difficulté à obtenir un financement (56%), et la situation économique du pays (54%). A ceux-ci, il faut ajouter, l'importance des investissements nécessaires (46%), les délais de paiement des clients (35%) et l'environnement juridique du pays (35%). Deux des trois premiers freins (les difficultés à obtenir le financement nécessaire et la situation économique du pays que nous assimilons au marché ou pouvoir d'achat des consommateurs) sont similaires aux principaux freins découlant de l'enquête réalisée par le forum économique mondial, comme cela est illustré dans le tableau ci-dessous.

NOTRE ENQUETE - CAMEROUN (2011)	FORUM ECONOMIQUE MONDIAL (2013)
• Corruption	• Marchés accessible
• Difficultés à obtenir un financement	• Financement
• Situation économique du pays	• Capital humain et main-d'œuvre.

Tableau 1 : Comparaison des principaux freins à la croissance des entreprises
Source : St pierre et al, 2018.

Au regard de ce qui précède, nous nous sommes posé les questions suivantes :

- **N'existe-t-il pas de méthodes ou techniques pour améliorer la performance de la PME au-delà du sentiment perçu par le dirigeant, qui est toujours subjectif ?**

- **N'y a-t 'il pas de techniques plus objectives pour dire si la PME est performante ou pas, compétitive ou pas, dans un secteur d'activité donné ?**

Pour répondre à ces questionnements sachant, d'une part, que la performance peut prendre de multiples formes et qu'elle peut aussi avoir divers critères de performances et, d'autre part, que le niveau de performance n'est pas établi par une loi ou un règlement, il est nécessaire, si on veut répondre à ces questionnements, de faire une analyse concurrentielle. Pour faire une analyse concurrentielle tout en ignorant la performance de la PME, on va procéder au benchmarking sur la chaine de valeur.

Dans le cadre de notre recherche, il sera question de montrer **comment rattraper le retard de performance en s'inspirant des leaders du même secteur d'activités et / ou des leaders d'autres secteurs d'activités.**

Nous exploiterons à cette fin la chaîne de valeur de Porter (Porter, 1985) qui est un concept s'intéressant au niveau de l'entreprise. Son intérêt est qu'elle facilite l'évaluation systématique des caractéristiques uniques dont une entreprise dispose ou qu'elle peut développer pour créer des avantages compétitifs qui lui permettront de vendre, de façon rentable, un produit de qualité similaire pour un prix inférieur ou un produit différent pour un prix plus élevé que ses concurrents. L'approche est de « *décomposer l'activité de l'entreprise en séquences d'opérations élémentaires et d'identifier les sources d'avantages concurrentiels potentiels. Ces principales sources apparaissent en comparant la chaîne de valeur de l'entreprise avec les chaînes de valeur des concurrents, lorsque cela est possible* » FAO, (2005). La figure 1 ci- dessous illustre le modèle type de la chaine de valeur de Porter.

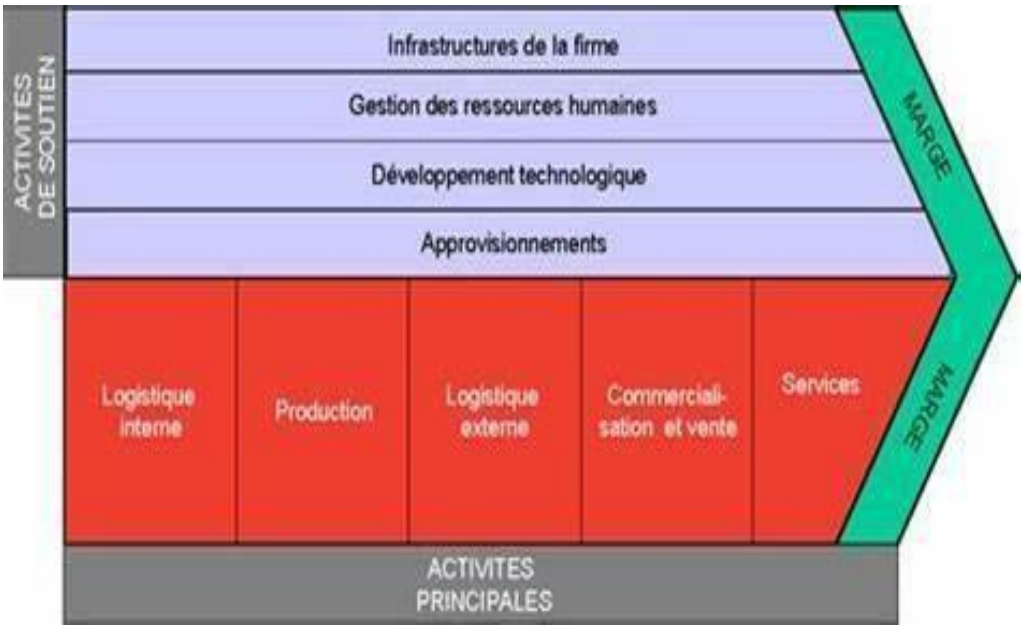


Figure 1 : la chaîne-type de valeur
Source : Porter (1986)

Une fois la chaîne de valeur constituée, nous nous appuierons sur le benchmarking, qui est une technique de marketing ou de gestion de la qualité qui consiste à étudier et analyser les techniques de gestion ainsi que les modes d'organisation des autres entreprises afin de s'en inspirer et d'en tirer le meilleur. C'est un processus continu de recherche, d'analyse comparative, d'adaptation et d'implantation des meilleures pratiques pour améliorer la performance des processus dans une organisation (Camp, 1992). Cet outil nous permettra de manager la chaine de valeur, concept introduit par Michael Porter dans son ouvrage «L'avantage concurrentiel » (Porter, 1986). La chaîne de valeur permet de décomposer l'activité de l'entreprise en séquences d'opérations élémentaires et d'identifier les sources d'avantages concurrentiels potentiels.

Afin de mieux étayer notre analyse, la présente thèse sera bâtie autour de trois (3) parties :

La première partie concernera l'approche théorique de la recherche, et dans laquelle nous présenterons le cadre théorique de notre recherche en explicitant les différents concepts et liens entre ces derniers, tout en insistant sur l'analyse PESTEL afin

d'établir et d'analyser des facteurs macroéconomiques qui peuvent avoir une influence sur l'environnement de l'entreprise. Cette méthode analytique s'avère utile pour réaliser le diagnostic d'une activité, d'une entreprise, ou d'une stratégie d'entreprise particulière.

Nous partirons des conclusions de Robert Camp qui fait une synthèse de la notion de benchmarking dont il dégage trois types : le benchmarking interne, utilisé chaque fois qu'une entreprise peut identifier des processus équivalents sur plusieurs sites, régions, pays ou continents. Il est alors possible de comparer les pratiques en usage dans ces différents lieux d'activité sans aller voir ce qui se passe ailleurs ; il permet parfois de «se faire la main » et de mettre facilement en pratique l'outil, avant d'aller chercher ailleurs les meilleures pratiques. Ce benchmarking se fait dans les frontières de l'entreprise qui fait l'objet de l'étude. Le benchmarking concurrentiel, applicable à des entreprises concurrentes mais soucieuses d'améliorer leurs processus au bénéfice de leurs clients ou face à d'autres concurrents, et le benchmarking générique, qui permet d'aller chercher des pratiques qui seront d'autant meilleures qu'elles viendront de secteurs plus différents (Jacques, 2003). Nous inspirant de ses travaux de Camp (1995), nous suivrons un processus en 5 étapes comme illustré ci-dessous :

1) Lancement de l'opération : quelles améliorations ? dans quels secteurs ? et pour quels impacts ?
2) L'organisation : les processus visés, les équipes, les individus ;
3) L'application: mettre en place le processus et le mener à terme ;
4) L'assimilation : regrouper, analyser, synthétiser et proposer ;
5) L'action : définir les priorités, planifier, impliquer.

La deuxième partie sera consacrée à l'expérience et l'observation. Nous y détaillerons notre approche méthodologique, en présentant les frontières de l'environnement qui est l'objet de notre étude, le secteur choisi et ses piliers. Pour l'analyse de nos données, nous utiliserons le logiciel NVIVO, outil de soutien à l'analyse qualitative autorisant le travail à plusieurs et le partage d'un même projet. NVIVO nous permettra de gérer et d'organiser les documents textuels et multimédias, de

les explorer et de les analyser grâce à diverses options de codage et de recherches, ainsi qu'à l'organisation flexible des catégories (nœuds). Il permettra également de visualiser les analyses par des schémas facilitant la conceptualisation.

La troisième et dernière partie, sera consacrée à la présentation et l'interprétation des résultats de la recherche, suivies de leur discussion. Ici, nous présenterons la chaîne de valeur de l'entreprise en interne, c'est-à-dire l'ensemble des activités de soutien et des activités principales, pour distinguer celles qui créent de la valeur et s'en inspirer pour combler le retard de celles qui ne créent pas de valeur. Par la suite, à l'extérieur des frontières de l'entreprise cas, nous présenterons la chaîne de valeur concurrentielle et la chaîne de valeur générique. Puis, au moyen de l'outil benchmarking, nous ressortirons les pratiques jugées meilleures qui seront appliquées au cas, afin d'améliorer sa performance, lui permettant ainsi de se rapprocher davantage des leaders. A partir des différents résultats obtenus et de l'analyse PESTEL de l'environnement, nous ferons un bouclage théorique, avant de conclure.

PREMIERE PARTIE :

APPROCHE THEORIQUE

CHAPITRE I :

ENTREPRISE CREATRICE DE LA VALEUR AJOUTEE

La principale raison de l'existence d'une entreprise est de mettre un produit ou service de qualité à valeur ajoutée à la disposition du client. Pour Jallas (2010), dès qu'un produit ou un service existe pour un client, il y a un flux de valeur qui traverse votre entreprise. Ce flux de valeur est l'ensemble des actions à valeur ajoutée ou sans valeur ajoutée qui ont lieu dans votre entreprise. Les segments du flux de valeur vont:

- Des matières premières au produit fini : Production ;
- Du besoin du client à l'assurance qualité produit : Ingénierie ;
- Des commandes à l'encaissement : Administration.

En améliorant son flux de valeur, l'entreprise améliore sa performance. Et pour être créatrice de la valeur ajoutée, un certain nombre de concepts, que nous définirons, doivent être maîtrisés.

I.1 MANAGEMENT STRATEGIQUE

Depuis 1975, sous l'impulsion d'auteurs comme Ansoff (1979), s'affirme un cadre conceptuel et méthodologique soucieux d'apporter des réponses adéquates aux nouveaux problèmes stratégiques, de prendre en compte la complexité et la turbulence accrues de l'environnement, de dépasser les limites et les lacunes de la planification stratégique, de réconcilier les approches techniciennes et comportementales, et plus généralement bien sûr, de réarticuler stratégie et management Martinet (1985).

Ansoff (1979) définit le management de façon synthétique, comme « *une approche systématique pour gérer le changement stratégique qui consiste à : positionner l'entreprise par le truchement de la stratégie et de la planification des capacités, fournir des réponses stratégiques en temps réel et gérer systématiquement les résistances pendant la mise en œuvre* ». Il repose ainsi sur une vision radicalement rénovée de la stratégie.

Le management stratégique consiste à : formuler des stratégies, organiser les compétences de l'entreprise et organiser la mise en œuvre de ces stratégies et compétences (Ansoff, 1965).

Pour Martinet (1988), le management stratégique « *retient la triade structures-représentations-comportements comme modèle de l'organisation et pose huit principes d'explication : le potentiel de performance de l'entreprise est directement déterminé par la qualité intrinsèque de la stratégie ; virtuel, le potentiel devient réel lorsque la stratégie est concrétisée en changements de structures ; l'ampleur de ce potentiel réel est largement déterminée par les comportements des acteurs internes ; ces comportements dépendent partiellement de la façon dont sont perçus les changements de structures ; ces représentations naissent d'influences multiples ; le noyau stratégique est une source d'influence mais il entre en lutte-coopération avec d'autres acteurs ; les actions conjointes sur les structures, les représentations et les comportements sont généralement plus efficientes que l'action sur un pôle unique et le dosage de ces actions dépend de certains facteurs de contingence parmi lesquels la structure des pouvoirs, le style de gouvernement et les attitudes mutuelles des parties prenantes et du noyau* ».

Pour Koenig, (1996) le management stratégique d'une organisation « *a pour fonction d'en assurer la compétitivité, la sécurité et la légitimité* ». Orsini, (1990) relie management stratégique et politique générale : le management stratégique est, selon lui, « *l'art d'employer les méthodes, les modèles, les théories, en un mot les armes qui peuvent aider les dirigeants lorsqu'ils effectuent de tels choix dans le cadre d'une politique générale* ».

Selon Wacheux, (1996), le management stratégique peut se définir par une triple mission : percevoir le temps (passé, futur), agir dans l'espace (interne et externe) et penser à l'imaginaire (collectif et individuel).

Mahé, (1998) précise que « *le management stratégique (ou gestion stratégique) a pour objet la définition des orientations stratégiques et leur mise en œuvre. Les choix fondamentaux, exprimés en termes de produits-marchés-technologies, sont définis en prenant en considération l'ensemble des domaines qui seront directement affectés dans l'entreprise et dans l'environnement. Il s'agit plus précisément des dimensions humaines, économiques, organisa-*

tionnelles et, éventuellement, politiques et sociétales. Le management stratégique se préoccupe également du potentiel d'adaptabilité de l'entreprise en favorisant le développement des compétences et des capacités d'innovation ».

Le management stratégique se conçoit aujourd'hui comme l'intégration de la stratégie dans les pratiques quotidiennes des organisations. La stratégie mêlée au management implique l'ancrage de la stratégie dans l'activité quotidienne de toute organisation. L'un des moyens permettant d'infiltrer la stratégie dans le quotidien réside selon nous, dans le projet de l'organisation.

En définitive, il apparait que le management stratégique a pour objectif la cohérence du positionnement de l'entreprise dans son environnement avec la mobilisation de ses ressources internes.

I.2 CONCEPT D'ORGANISATION

Cette notion est évolutive avec le temps et l'espace, et a connu plusieurs courants de pensée.

Les différents courants de pensée de la théorie des organisations

La théorie des organisations trouve son origine, dans un premier temps, dans la réflexion de praticiens de l'entreprise, qu'ils soient dirigeants ou ingénieurs, et par la suite, d'universitaires qui appartiendront à diverses branches des sciences humaines, et qui s'intéresseront aux comportements de l'individu. Cette démarche ouvrira la voie à la sociologie de l'entreprise. Devenue une discipline scientifique autonome, la théorie des organisations, constituée d'un ensemble de concepts, de méthodes et d'outils de gestion, regroupe plusieurs grands courants de pensée dont chacun offre une approche différente de l'organisation de l'entreprise. De grands auteurs comme Fréderic Winslow Taylor (1856-1915) et Henri Fayol (1841-1925), qui appartiennent à l'école classique des organisations, vont poser les premières bases de la théorie moderne des organisations.

Depuis le début du XXe siècle, plusieurs écoles se sont succédées. Nous retiendrons ici les grands courants de pensée qui ont marqué directement le monde de l'entreprise. Les trois grands courants de pensée à l'origine de ces écoles sont :

- Le courant de pensée empirique, qui se réfère aux praticiens, aux dirigeants d'entreprise et aux ingénieurs ;
- Le courant de pensée qualitatif, qui met au centre de sa réflexion l'homme dans le contexte de l'entreprise ;
- Le courant de pensée quantitatif, d'inspiration mathématique.

Ces courants de pensée sont liés aux différentes écoles de pensée qui se sont créés avec l'évolution temporelle.

D'après Edi livre (2014), à partir de la seconde révolution industrielle, différentes approches de l'organisation se sont développées. Chacune correspond en réalité à une conception différente de l'action humaine organisée. Ces approches se rattachent à différents courants de pensées qui se sont constitués au fur et à mesure de l'évolution économique et sociale et du développement scientifique des différentes disciplines de rattachement. Ces écoles de pensée se différencient entre elles par la conception qu'elles ont des caractéristiques de l'organisation et de ses composantes. En ce sens, il n'existe pas une définition unifiée et synthétique de ce qu'est une organisation. Ainsi, aucune définition ne fait l'unanimité car l'organisation est un objet d'analyse qui est censé ajuster les paradoxes et les ambiguïtés mis en évidence par les spécialistes. Une organisation apparait ainsi comme une réponse structurée à l'action collective, un ensemble relativement contraignant pour les personnes, et simultanément comme une construction collective dynamique, favorisant l'accomplissement des projets communs. Elle peut aussi être appréhendée comme un lieu de réalisation de soi (école des relations humaines), d'accomplissement et d'épanouissement de soi, mais aussi comme un lieu conflictuel au sein duquel s'exercent souvent la domination et le pouvoir. Selon Schein, l'organisation est *: « la coordination rationnelle des activités d'un certain nombre de personnes en vue de poursuivre des buts et des objectifs implicites communs par une division du travail et des fonctions, et par une hiérarchie du travail et de la responsabilité* ». Selon Crazier : « *l'organisation est une réponse aux problèmes de l'action collective. Dès qu'une activité ne peut être menée à bien par un individu isolé, se pose alors le problème*

de l'organisation ». Pour Max Weber : « *l'organisation idéale est une hiérarchie clairement définie dans laquelle les employés ont des fonctions très précises, ils appliquent des règles générales dans un esprit d'impersonnalité formelle* ». Pour Compte, partisan de l'école systémique, l'organisation est « *un ensemble de sous-systèmes interdépendants et en interaction continue avec l'environnement*». De ces définitions, il ressort que chaque auteur met l'accent sur un aspect particulier de l'organisation. Weber, par exemple, valorise le respect des règles et le principe des organisations bureaucratiques ; Crazier fait référence aux problèmes des relations du travail (jeu d'influence et de pouvoir) ; Schein introduit la notion de coordination et de coopération entre individus; enfin, les partisans de l'école systémique mettent l'accent sur l'interdépendance des sous-systèmes ainsi que sur ses relations avec l'environnement.

I.3 VALEUR AJOUTEE

Elle correspond à toute activité qui apporte de la valeur (marchande ou fonctionnelle) au produit, c'est-à-dire les activités pour lesquelles le client est prêt à payer (du concept à la mise en production ; de la matière première aux mains du client ; de la commande à la réception du paiement). (Lambert et al,)

Selon Jallas (2010) l'entreprise n'a de raison d'exister que pour apporter un produit ou un service à un client. Dès qu'un produit ou un service existe pour un client, il y a un flux de valeur qui traverse votre entreprise ; ce flux de valeur est l'ensemble des actions à valeur ajoutée ou sans valeur ajoutée qui ont lieu dans votre entreprise.

En améliorant son flux de valeur, l'entreprise améliore sa performance. Les améliorations locales ne produisent d'effet que si elles améliorent votre flux de valeur. La valeur ajoutée représente la richesse créée par une entreprise du fait de son activité de production. Elle se calcule en faisant la différence entre le chiffre d'affaires d'une entreprise et l'ensemble de ses consommations intermédiaires.

Valeur Ajoutée (VA) = Chiffre d'Affaires (CA) – Consommations Intermédiaires (CI). Les consommations intermédiaires correspondent à tout ce que l'entreprise a consommé pour réaliser cette production.

Comment est répartie la valeur ajoutée ?

La valeur ajoutée permet de rémunérer l'ensemble des acteurs qui ont participé à la production de l'entreprise :

- les salariés à travers les salaires, pour rémunérer leur travail ;
- l'État à travers des impôts et des taxes, pour rémunérer l'ensemble des services à la collectivité (retraite, chômage, maladie, ainsi que tous les services publics comme la voirie, l'éclairage, l'éducation, etc.) ;
- les banques, à travers les intérêts versés, pour rémunérer les prêts qu'elles ont accordés ;
- les actionnaires, à travers les dividendes, pour rémunérer leurs apports en capital ;
- l'entreprise, à travers l'autofinancement, pour lui permettre de poursuivre sa politique de développement.

Attention à ne pas confondre la valeur ajoutée et le bénéfice :

- La valeur ajoutée est la richesse créée. Elle permet de rémunérer les différents participants à la production, dont les salariés, les banques et l'État.
- Le bénéfice, ou profit, est ce qui reste à l'entreprise une fois qu'elle a rémunéré les salariés, les banques et l'État. C'est ce bénéfice, s'il existe, qui permet de rémunérer les actionnaires et d'obtenir un autofinancement.

I.4 MARCHE – RESEAU – HIERARCHIE

Selon Philippe Kotler, le marché se définit comme « *l'ensemble des clients capables et désireux de procéder à un échange leur permettant de satisfaire un besoin ou un désir* ». L'entreprise doit faire face à une multitude d'acteurs (individus, organisations, institutions) qui interviennent sur le marché et qui sont successibles d'influencer les ventes d'un produit ou d'un service.

Figure I.1 Choix stratégiques et concurrence
Source : Michael Porter,

Le terme générique « réseau » définit un ensemble d'entités (objets, personnes, etc.) interconnectées les unes avec les autres. Un réseau permet ainsi de faire circuler des éléments, matériels ou immatériels, entre chacune de ces entités selon des règles bien définies.

- réseau (en anglais *network*) : Ensemble des ordinateurs et périphériques connectés les uns aux autres. Notons que deux ordinateurs connectés ensemble constituent à eux seuls un réseau minimal.

- mise en réseau (en anglais *networking*) : Mise en œuvre des outils et des tâches permettant de relier des ordinateurs afin qu'ils puissent partager des ressources en réseau.

Selon le type d'entité concernée, le terme utilisé sera ainsi différent :

- Réseau de transport: ensemble d'infrastructures et de dispositions permettant de transporter des personnes et des biens entre plusieurs zones géographiques.

- Réseau téléphonique: infrastructure permettant de faire circuler la voix entre plusieurs postes téléphoniques.
- Réseau de neurones: ensemble de cellules interconnectées entre-elles.
- Réseau de malfaiteurs: ensemble de malfaiteurs qui sont en contact les uns avec les autres.
- Réseau informatique: ensemble d'ordinateurs reliés entre eux grâce à des lignes physiques et échangeant des informations sous forme de données numériques (valeurs binaires, c'est-à-dire codées sous forme de signaux pouvant prendre deux valeurs : 0 et 1).

Dans son ouvrage « Organiser l'entreprise en réseau », Boulanger (1990) fait un essai de clarification sur les réseaux. Pour l'auteur, un réseau est un assemblage de petites unités dispersées, reliées entre elles de façon plus ou moins formelle et organisée, pour satisfaire des besoins communs. La notion de réseau suggère une entraide, une collaboration entre les membres, et renvoie directement au concept de système qui rassemble des éléments entretenant des relations entre eux. Un réseau implique des comportements, des moyens de liaison, une stratégie et un management différents de ce que requiert une entreprise mono site. Le réseau se présente comme un dispositif de forme éclatée permettant de mettre en œuvre, à plusieurs endroits simultanément, un ensemble d'actions. L'auteur présente quatre familles de structures en réseau. La typologie retenue se réfère au pouvoir de décision, aux mécanismes de fonctionnement et aux conditions de performance et permet de distinguer les réseaux intégrés (comme le secteur bancaire), les réseaux fédérés (coopératives, GIE), les réseaux contractuels (franchise) et les réseaux maillés (Silicon Valley).

La hiérarchie est un ordre d'éléments organisés en fonction de leur valeur. Il s'agit de la gradation de personnes, d'animaux ou d'objets suivant des critères de classe, de typologie, de catégorie ou de tout autre tropisme permettant de développer un système de classification.

La hiérarchie représente donc un ordre descendent ou ascendant. Le concept est souvent associé au pouvoir, qui est la faculté de faire quelque chose ou la contrôler, la

commander. Ceux qui occupent les positions les plus élevées de l'échelle hiérarchique ont plus de pouvoir sur les autres.

Les entreprises sont des organisations hiérarchiques. Dans une structure simplifiée, le propriétaire est celui qui occupe la place la plus importante de la hiérarchie: personne ne prend des décisions sans sa permission. Ensuite, il y a les gérants, les chefs de divisions, et finalement les employés sans personne à leur charge (soumis à eux). Ces divisions hiérarchiques supposent que ceux qui se trouvent dans les catégories inférieures doivent obéir à leurs supérieurs.

Le gouvernement d'un État a également une organisation hiérarchique bien que conditionnée par le fait d'être tenu de respecter plusieurs règles et démarches constitutionnelles. Au sein d'une république présidentialiste, il appartient au président de donner des instructions aux ministres; ceux-ci, à leur tour, peuvent commander les secrétaires.

Dans le règne animal, la hiérarchie est établie par la force et les agressions. Les animaux les plus forts parviennent à établir un ordre de domination sur les autres de la même espèce, lesquels, à leur tour, respectent cette hiérarchisation des relations.

Enfin, le terme « hiérarchie » est employé comme synonyme de valeur dans le langage quotidien: « *Toutes les équipes ont besoin de joueurs d'une telle hiérarchie* », « *Un peintre de cette hiérarchie ne peut pas se permettre d'exposer tous les trois ou quatre ans* ». (<<Les définitions.fr>>)

Les phénomènes de hiérarchisation sociale sont familiers et omniprésents. Dans toute société, les agents sociaux se classent les uns par rapport aux autres, se distinguent les uns des autres sous le rapport du prestige, du pouvoir ou de la richesse. (BOUDON, 2020).

Baroncelli et Assens définissent une typologie d'entreprises à partir de trois situations alternatives :

- Faire : l'entreprise décide de tout réaliser par elle-même, en intégrant les différents maillons de la chaîne de valeur dans son environnement. Les fusions acquisitions participent à ce phénomène qui engendre une concentration de l'offre. Les relations inter organisationnelles sont alors gérées selon le modèle hiérarchique.

- Faire – faire : l'entreprise décide de sous-traiter une partie des activités sur un marché, en négociant les modalités de contrat, en sélectionnant les partenaires selon des critères de prix, en s'informant par le jeu d'intermédiaire. Les relations inter organisationnelles sont alors gérées selon le modèle marchand.

- Faire avec **:** l'entreprise décide de collaborer avec des partenaires indépendants pour accéder à des ressources complémentaires. Ces partenaires sont choisis en fonction des critères d'affinité, de confiance et de réciprocité. La Co-traitance se substitue alors à l'intégration et à la sous-traitance. Les relations inter organisationnelles sont alors gérées selon le modèle de réseau.

Le tableau ci-dessous dresse un constat synthétique des trois idéaux types organisationnels admis dans la littérature en gestion. Ce constat repose sur des différences notables dans la façon dont l'organisation gère les flux d'entrée et sortie, d'actifs et d'acteurs avec l'environnement, la façon dont l'information est administrée et la façon dont le travail est réparti entre les membres à travers le mode de sélection des partenaires .

	MARCHE	RESEAU	HIERARCHIE
Accès à l'information	Total Information par les prix	Partiel Information fragmentée	Partiel Information cloisonnée
Flux : Entrée-sortie	Libre Atomicité et anonymat des membres Relations épisodiques	Barrières Compatibilités des interfaces Sens partagé Relations durables	Barrières Fusion -acquisition Intégration Relations irrévocables
Choix des partenaires	Libre Mécanisme des prix Négociation	Libre Mécanisme de la confiance Réciprocité	Contrôle Mécanisme de la règle écrite Rigidité

Tableau I.1. : Les idéaux types organisationnels

I.5 PERFORMANCE

Etymologiquement, performance vient de l'ancien français « *performer* » qui signifiait « accomplir, exécuter », au XIIIème siècle. Le verbe anglais « *to perform* » apparaît au XVème siècle avec une signification plus large. C'est à la fois l'accomplissement d'un processus, d'une tâche, mais aussi les résultats obtenus ainsi que le succès dont on peut se prévaloir. Le Larousse adopte une définition qui renvoie à la physique (« *ensemble des qualités qui caractérisent les prestations dont un véhicule automobile, un aéronef, sont capables* »). Mais c'est surtout le domaine sportif qui utilise le plus le terme avec, à la fois une référence à la mesure, à travers la compétition, et une autre au résultat, avec la victoire obtenue. Le mot est donc « *attrape tout* » (Pesqueux) car il comprend à la fois l'idée d'action et celle d'état (étape ou résultat final). Dans une approche « gestionnaire » et classique, la performance contient une triple idée :

- C'est un résultat qui représente le « *niveau de réalisation des objectifs* » Burlaud, (1995) ;

- C'est une action, qui implique une production réelle, donc un processus ;

- Cela peut être un succès, comme attribut de la performance, ce qui induit un jugement, donc de la subjectivité.

La performance organisationnelle serait alors un enchaînement entre allocation et récupération. On pourrait donc définir la performance comme la capacité à agir selon des critères d'optimalité très variés, afin d'obtenir la production d'un résultat. Mais la performance désigne aussi bien le résultat que les actions qui ont permis de l'atteindre (Bourguignon, 1996).

Gilbert (1980) décline son modèle à travers le triangle de la performance.

Figure I.2 Modèle de Gilbert (1980)

Le segment entre objectifs et résultats définit l'efficacité et permet de savoir si l'entreprise est suffisamment efficace pour atteindre ses objectifs. Le segment entre résultats et moyens définit l'efficience et permet de savoir si l'entreprise arrive à atteindre ses objectifs avec moins de coûts et de moyens. Le segment entre moyens et objectifs désigne la pertinence et permet de savoir si l'entreprise s'est munie des bons moyens pour atteindre ses objectifs. Ce système est dit en « boucle courte » et permet une représentation simplifiée de l'approche rationnelle, en accordant une place importante aux notions de base de l'analyse classique de la performance.

Ouachi, (1979) identifie trois piliers pour le contrôle des organisations : la performance, la culture et les règles. La performance recouvre plusieurs concepts sous-jacents dont notamment :

- L'efficacité ;
- L'efficience ;
- La productivité.

Pour le gestionnaire, l'efficacité est un construit ayant une importance centrale, alors que, pour l'économiste, seul le concept d'efficience existe, la productivité en étant un indicateur. De La Villarmois définit l'efficacité comme étant « *la capacité à réaliser des objectifs* », et retient la définition économique de l'efficience qui se réfère au ratio output/input. L'accroissement de cette dernière provient de la maximisation de l'utilisation des ressources, qui passe par l'augmentation de la production sans accroissement des coûts, ou de la délivrance d'un niveau de production ou de service donné en réduisant les dotations factorielles. Desreumaux, (1992) et Morin, (1994) ont identifié quatre dimensions de la performance :

- Une dimension sociale représentant la valeur des ressources humaines : mobilisation, motivation et enthousiasme du personnel mesurés par le rendement et le développement du personnel ;

- Une dimension économique représentant l'efficience économique mesurée par l'économie des ressources et la productivité ;

- Une dimension politique représentant la légitimité de l'entreprise auprès de ses partenaires mesurée par la satisfaction des bailleurs de fonds, la satisfaction de la clientèle, la satisfaction des organismes de contrôle et de régulation et la satisfaction de la communauté ;

- Une dimension systémique représentant la pérennité de l'entreprise mesurée par la qualité du produit, la rentabilité et la compétitivité.

A ces quatre dimensions, il faut ajouter une dimension financière dictée par les marchés et qui représente la santé financière et la création de valeur pour les actionnaires. En réalité, la dimension financière et la dimension économique sont le portail par lequel passe l'ensemble des autres dimensions de la performance.

La performance organisationnelle recouvre des concepts aussi divers que l'efficacité, l'efficience, la productivité... Villarmois, (2001)

L'efficience est le ratio entre les moyens et les résultats d'une organisation ou d'une action publique, l'efficacité le ratio entre les objectifs et les résultats. Dans la théorie anglo-saxonne, la performance recouvre à la fois l'efficience, l'efficacité et la pertinence. Cela revient ainsi à examiner les résultats par rapport aux objectifs et aux moyens dans les domaines sociaux, économiques et des biens publics. Cependant, l'utilisation quotidienne est souvent galvaudée et conduit à entendre la performance comme synonyme de l'efficience, voire comme le principe du « *faire plus avec moins* ». Bartoli, (2011)

Pour les théories cognitives (théories fondées sur la connaissance), la performance est liée au fait pour une organisation de savoir s'adapter à son environnement et aussi de savoir développer un stock de connaissances susceptible de créer de la valeur. Charreaux, (2002)

I.6. PERORMANCE

La méthode d'analyse PESTEL est un modèle d'entreprise. Elle cartographie un certain nombre de facteurs importants au niveau macro et peut donc être utilisée pour comprendre le développement du marché et le positionnement d'une entreprise.

L'analyse PESTEL est un outil pour les analyses externes et les analyses de forces et faiblesses (comme la matrice SWOT).

I.6.1. Qu'est-ce que l'analyse PESTEL ?

L'analyse PESTEL permet d'établir et d'analyser des facteurs macroéconomiques qui peuvent avoir une influence sur l'environnement d'une entreprise.

Cette méthode analytique s'avère utile pour établir un diagnostic d'une activité, d'une entreprise, ou d'une stratégie d'entreprise particulière. L'analyse PESTEL permet de mettre en exergue les opportunités et les menaces de l'environnement d'une entreprise. Elle s'inscrit ainsi dans la continuité de la matrice SWOT et peut servir à compléter les informations qu'elle apporte**.** Gaspard, (2020)

« *La méthode PESTEL est un outil complémentaire qui a pour but de préciser l'analyse de l'environnement en découpant celui-ci en grands domaines. Il s'agit, pour l'analyste, d'identifier les influences clés de l'environnement, c'est-à-dire les facteurs susceptibles d'affecter celui-ci de manière durable. La méthode PESTEL consiste simplement à rassembler une masse d'information afin d'identifier et de hiérarchiser les éléments significatifs de l'environnement* ». Brahmi & Khelil, (2014)

I.6.2. Composantes de l'analyse PESTEL

À travers 6 catégories d'influences qui forment l'acronyme "PESTEL", le modèle permet d'avoir une vision large d'un environnement économique.

- **''P''** pour politique
- **''E''** pour économique
- **''S''** pour socioculturel
- **''T''** pour technologique
- **''E''** pour écologie
- **''L''** pour légal

Dans son article, Gaspard, (2020) présente les 6 composantes de l'analyse PESTEL, qui sont des facteurs susceptibles d'impacter l'activité économique d'une entreprise.

Les analyser revient donc à prévoir les éventuelles opportunités et menaces que peut rencontrer une entreprise.

a. L'environnement politique

L'analyse des facteurs politiques montre à quel point le gouvernement influence l'économie. Suivant l'analyse PESTEL, le gouvernement peut avoir une influence majeure sur la santé, l'éducation et l'infrastructure d'un pays.

Lorsque l'on effectue une analyse PESTEL, il est donc important de se poser plusieurs questions afin d'anticiper certaines décisions qui pourraient impacter les activités d'une entreprise.

- Va- il y avoir un changement de loi en lien avec mon activité ou le secteur de mon entreprise ?
- Les subventions de l'État vont-elles augmenter ou diminuer ?
- De nouvelles subventions peuvent-elles voir le jour ?
- Existe-il d'éventuels obstacles (redevance, taxe) qui pourraient venir ralentir mon activité ?
- De nouveaux facteurs politiques bénéfiques (nouveau marché, changement de la réglementation internationale, nouveaux accords) pourraient-ils apparaître à l'avenir ?

Les facteurs politiques pouvant être importants pour la gestion stratégique d'une entreprise sont:

- Stabilité du climat politique ;
- Législation ;
- Changements dans la loi ;
- Subventions ;
- Réglementation environnementale ;
- Obstacles au commerce et les redevances.

b. L'environnement économique

C'est un des facteurs qui ont une influence majeure sur les opérations commerciales. Les décisions importantes dépendent souvent de facteurs économiques, mais aussi de la manière de travailler, par exemple.

L'environnement économique a une influence majeure sur les opérations commerciales d'une entreprise. Cette catégorie est donc capitale dans ce travail d'analyse. Les décisions les plus importantes des entreprises dépendent en effet le plus souvent de facteurs économiques.

Il est alors essentiel de se poser plusieurs questions :

- Comment évolue la croissance économique du pays ou de la zone dans laquelle mon activité se développe ?
- Comment la croissance risque-t-elle d'évoluer à l'avenir ?
- Le niveau du chômage est-il fort ?
- Connaît-on une baisse ou une hausse du chômage ?
- Les taux de change et les taux d'intérêts vont-ils ou peuvent-ils évoluer dans les prochains mois ?
- Que peut-on dire de l'état de l'inflation et de son évolution ?
- Quel est l'état de la dette publique ?

c. L'environnement socioculturel

Ce facteur influe sur la demande de produits et de services d'une organisation, et sur sa façon de les gérer. Les changements dans les facteurs sociaux peuvent apporter des changements dans les opérations commerciales.

De nombreux facteurs dits "sociaux" peuvent apporter des évolutions dans les opérations commerciales d'une entreprise. Ces facteurs prennent en considération les évolutions diverses de la population et de ses caractéristiques (démographie, âge, courant de pensée…). Ces facteurs peuvent apporter des modifications dans les habitudes d'achat des consommateurs.

Les dirigeants d'une entreprise peuvent, là encore, se poser plusieurs questions :

- Mon entreprise risque-t-elle d'être mise en danger par l'évolution de la démographie ? (vieillissement de la population en France)

- L'évolution des revenus en France peut-il avoir un impact sur mon activité ?
- Les produits de mon entreprise sont-ils en accord avec les préoccupations de la population ?

d. L'environnement technologique

Les coûts et la qualité des produits et services sont influencés par des facteurs technologiques. L'innovation découle souvent de limitations ou de progrès de ces facteurs.

Les innovations technologiques doivent être prises en compte dans la stratégie d'une entreprise. L'analyse PESTEL doit ainsi permettre de déterminer les risques et les avantages de l'innovation pour une entreprise, d'où les questions suivantes :

- Le financement de la recherche pour proposer une innovation dans les produits que je vends permettra-t-il de résister à la concurrence ?
- Un concurrent avec une toute nouvelle technologie risque-t-il d'arriver sur le marché ?
- De nouveaux brevets technologiques vont-ils être déposés ?
- Existe-t-il des changements technologiques importants à venir ?

e. L'environnement écologique

L'environnement est un facteur de plus en plus important pour les entreprises. Le respect de l'environnement et du développement durable est désormais impératif.

L'évolution des mentalités (également rattachable à l'environnement socioculturel) a fait de l'écologie et des questions environnementales des données de plus en plus importantes dans la stratégie marketing des entreprises. En effet, les questions de développement durable sont désormais un impératif pour les entreprises. L'environnement est pris en compte dans l'analyse PESTEL, au même titre que les questions économiques, politiques ou sociales. Il s'agit de répondre aux préoccupations ci-après :

- Mon entreprise respecte-t-elle ses engagements écologiques ?
- Les produits créés sont-ils respectueux de l'environnement ?

- Les innovations technologiques réalisées prennent-elles en compte la question du développement durable ?
- Les entreprises concurrentes proposent-elles des produits plus respectueux de l'environnement, susceptibles d'intéresser une plus large part des consommateurs ?

f. L'environnement légal

Le droit et son respect influent grandement sur les décisions prises en entreprise. La conduite du changement se fait toujours en fonction du droit interne, mais aussi international.

La législation et les règles de droit impactent fortement les entreprises. Leurs stratégies doivent prendre en compte le droit actuel et futur du département ou du pays concerné, sans oublier le droit international.

- Les activités de mon entreprise respectent-elles les nouvelles lois, décrets nationaux, arrêtés préfectoraux ou traités internationaux ?
- Ces règles de droit risquent-elles de devenir plus rigides dans les mois à venir ?
- À l'inverse, certaines règles de droit (au niveau national ou international) peuvent-elles être supprimées ou assouplies à l'avenir ?
- Les produits et les innovations technologiques que je compte développer rentrent-elles dans le cadre de la loi ?
- Certains projets de loi pourraient-ils venir impacter certains de mes projets d'innovation ?

SYNTHESE-CHAPITRE I

L'entreprise doit son existence à la valeur ajoutée du service ou du produit qu'elle met à la disposition de sa clientèle, grâce à ses différents segments de valeur notamment la production, l'ingénierie et l'administration.

Sous l'impulsion de certains chercheurs, des stratégies ont été développées pour permettre à l'entreprise de créer de la valeur, ajoutée signification de son existence. Ainsi, la première démarche adoptée concerne le management stratégique qui est en réalité une approche systématique de gestion des différents changements stratégiques qui s'opèrent au sein de l'entreprise du fait des problèmes nouveaux ou naissants (environnements, Knowledge, timing) auxquels elle est confrontée dans son épanouissement. La deuxième démarche est liée à la pensée qui apparait sous les traits d'un concept permettant de mieux structurer l'entreprise et dont le but essentiel est la construction collective dynamique nécessaire pour l'accomplissement des projets communs et l'épanouissement de l'entreprise. La troisième démarche fait allusion au pourquoi de l'existence de l'entreprise, c'est-à-dire sa valeur ajoutée, et qui est en principe la plus-value créée par l'entreprise du fait de la concurrence sur le marché, et permettant de rémunérer les différents participants à la production. La quatrième démarche concerne le canal d'écoulement des produits, c'est-à-dire le marché. Alors c'est quoi le marché ? C'est un vaste réseau de distribution bien organisé, mise en place pour permettre à l'entreprise d'atteindre le client cible. Et pour y parvenir, l'entreprise élabore une politique de pénétration du marché selon la ou les cibles à atteindre (hiérarchie). Enfin, la démarche concerne la performance que l'on résume en trois points notamment l'efficacité, c'est-à-dire la capacité de l'entreprise à réaliser ses objectifs ; l'efficience, qui fait référence au ratio output/ input ; la pertinence, qui fait allusion aux moyens mis en place par l'entreprise pour atteindre ses objectifs, et la productivité, qui est le développement de stocks de connaissances susceptibles de créer de la valeur.

CHAPITRE II :

PRESENTATION DE LA CHAINE DE VALEUR

II.1 CONCEPT DE CHAINE DE VALEUR

Ces dix dernières années, la chaîne de valeur s'est imposée comme l'un des principaux paradigmes pour la réflexion et la pratique dans le domaine du développement. Cette évolution s'est accompagnée de l'explosion du nombre de publications consacrées à tous les aspects des chaînes de valeur. L'analyse des chaînes de valeur a fait l'objet d'une attention particulière et de nombreux guides généraux et spécialisés ont été consacrés à ce thème. D'autres publications sur les chaînes de valeur portaient sur des aspects spécifiques de l'approche, tels que la sélection des chaînes de valeur, l'élaboration des stratégies, les plans de mise en œuvre et les outils d'analyse d'un environnement porteur (FURAHA, 2017). La littérature multiplie les définitions du concept de chaîne de valeur, que l'on peut classer dans deux grandes catégories: les définitions descriptives/structurelles (ce qu'est une chaîne de valeur) et les définitions normatives/stratégiques (comment une chaîne de valeur devrait être). (FAO, 2015)

II.2 ORIGINE ET EVOLUTION

Le concept de chaîne de valeur a été introduit par Michael Porter dans son ouvrage *L'avantage concurrentiel* (Porter, 1986). La chaîne de valeur permet de décomposer l'activité de l'entreprise en séquences d'opérations élémentaires et d'identifier les sources d'avantages concurrentiels potentiels. (Voir le modèle "*Business system*" décrit par Stratégor, 1993)

« *La valeur est la somme que les clients sont prêts à payer pour obtenir le produit qui leur est offert. Cette valeur résulte de différentes activités réalisées par les fournisseurs, la firme et les circuits de distribution, que ceux-ci soient intégrés ou non à la firme. (…) Au sein de cet agrégat, M. Porter cherche à identifier les lieux essentiels de création de la valeur, de manière à cerner les modalités permettant d'obtenir un avantage concurrentiel* **».** (Gervais, 1995)

Une chaîne de valeur n'est ni plus ni moins qu'un partenariat étroit entre différents maillons de la chaîne d'approvisionnement, dans le but de répondre aux demandes des consommateurs et de créer de la valeur et des profits. Porc Québec, (2005)

La chaine de valeur englobe ainsi toutes les autres activités à différentes phases de production, y compris l'approvisionnement en matières premières et autres intrants, l'assemblage, la transformation physique, l'acquisition des services nécessaires tels que le transport ou le refroidissement et, finalement, la satisfaction de la demande du consommateur. Morris, (2002)

Ces différentes activités sont regroupées en deux catégories : les activités primaires, qui concernent la phase de conception du produit, les différentes phases intermédiaires de sa transformation, la distribution jusqu'au consommateur final et le traitement des déchets après son usage. Les activités de support, qui contribuent aux réalisations des activités principales. Porter, (1985).

II.3 COMPREHENSION DU MODELE DE PORTER

La chaîne de valeur de Porter **(1985)** est un concept s'intéressant au niveau de l'entreprise. Son intérêt est qu'elle facilite l'évaluation systématique des caractéristiques particulières dont une entreprise dispose ou qu'elle peut développer pour créer des avantages compétitifs qui lui permettront de vendre, de façon rentable, un produit de qualité similaire pour un prix inférieur ou un produit différent pour un prix plus élevé que ses concurrents. L'approche est de « *décomposer l'activité de l'entreprise en séquences d'opérations élémentaires et d'identifier les sources d'avantages concurrentiels potentiels. Ces principales sources apparaissent en comparant la chaîne de valeur de l'entreprise avec les chaînes de valeur des concurrents, lorsque cela est possible* » FAO, (2005).

Porter, dans son ouvrage intitulé « *L'avantage concurrentiel* », donne une représentation générale de l'entreprise s'appuyant sur un processus composé d'un enchaînement d'activités transformant les inputs en outputs achetés par les consommateurs.

Les activités créatrices de valeur sont de deux ordres : activités principales et activités de soutien.

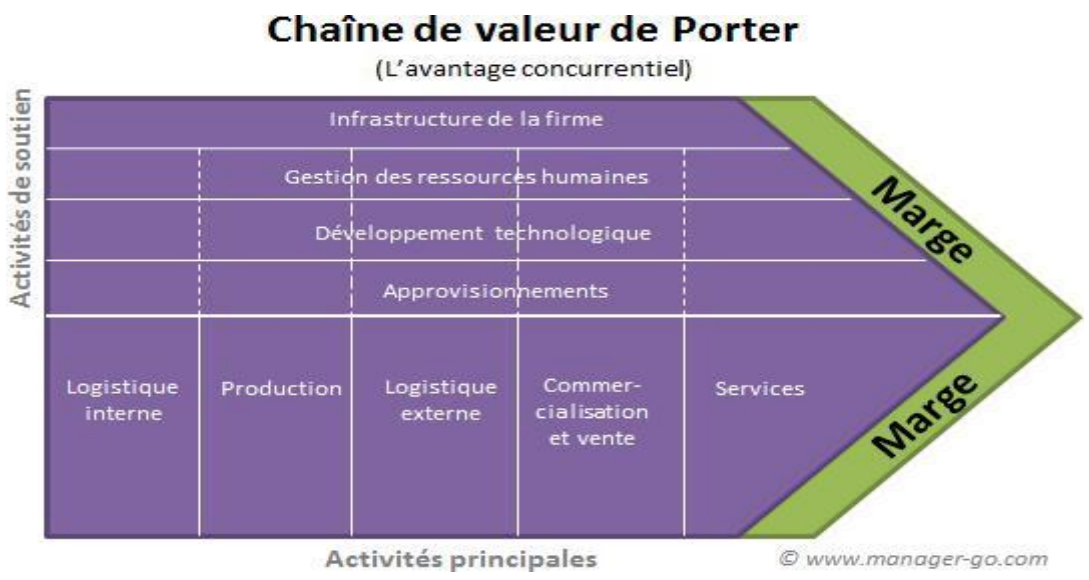


Figure II.1 : chaîne de valeur
Source : Porter M., (1985).

II.3.1 ACTIVITES PRINCIPALES

- La logistique interne : activités logistiques (amont) de réception, de stockage et de manutention interne.
- La production : transformation des matières et sous-ensembles en produits finis.
- La logistique externe : activités de livraison des biens et services au client.
- La commercialisation (marketing) et la vente : moyens et méthodes utilisés pour faire connaitre l'offre de l'entreprise, la faire apprécier et déclencher l'achat.
- Les services : activités associées à l'offre principale (formation, maintenance...).

II.3.2 ACTIVITES DE SOUTIEN

- Les approvisionnements : activités liées aux achats de matière, de marchandises, de fournitures diverses, mais également de moyens de productions
- Le développement technologique : concerne aussi bien les systèmes d'information que la R&D, la gestion des connaissances...

- La gestion des ressources humaines : ensemble des activités de recrutement, rémunération, motivation, formation, gestion de carrière...
- L'infrastructure de la firme : direction générale et autres fonctions communément appelées "support", telles la comptabilité, le juridique...

II.4 LE ROLE DE L'APPROCHE DE LA CHAINE DE VALEUR

Cet outil permet de mettre à plat la chaîne d'activités de l'entreprise. Il met en relief celles qui sont créatrices de valeur et celles qui, au contraire, n'apportent rien, voire induisent des coûts. Pour les petites et moyennes entreprises des pays en développement, la chaine de valeur est une approche qui leur permet d'accéder à l'information et au marché Pietrobelli, (2002). Elle est utilisée comme un outil de base d'évaluation des compétences, des avantages comparatif et compétitif, de l'externalisation, de l'intégration verticale et horizontale et des meilleures pratiques Martin, (2007). Les chaines de valeur peuvent être considérées comme des moyens d'introduction de nouvelles formes de production, technologiques, logistiques, de travail, des relations et réseaux organisationnels Ivarsson, (2005). Dans le domaine du développement, l'approche chaine de valeur est souvent utilisée par de nombreuses organisations internationales comme moyen d'identifier les stratégies de réduction de la pauvreté le long de la chaine de valeur Mitchell, (2009). Les recherches réalisées sur les chaines permettent de définir l'environnement politique qui aiderait les producteurs et les pays pauvres à participer efficacement à l'économie nationale et mondiale Morris, (2002). Malgré ces rôles, l'approche chaine de valeur présente quelques limites. Tout d'abord, il y a une confusion dans les terminologies et concepts, dont les idées sont similaires et se chevauchent. En second lieu, bien que de nombreuses études aient été menées dans le domaine, la définition du concept part toujours de l'analyse comparée des chaînes de valeur du riz dans la plaine de la Ruzizi de la Communauté économique des Pays des Grands Lacs (CEPGL), ce qui conduit à la contrainte de généralisation des résultats. En effet, selon de nombreux auteurs, il est souvent difficile de savoir, à partir de la définition du concept, si les résultats des études sur les chaines particulières peuvent être appliquées à des conditions plus générales ou non. La troisième lacune est le cadre théorique insuffisamment défini

Gereffe, (2001). Bien plus, l'approche présente des lacunes dues à son caractère « mono produit » et pourrait peut-être, à l'avenir, évoluer vers des concepts encore plus larges, car les chaînes de valeur alimentaires ne sont pas séparées les unes des autres. En effet, les agriculteurs travaillent généralement avec plusieurs produits de l'agriculture, de l'élevage ou de la pêche et doivent prendre des décisions interdépendantes sur ces produits (systèmes agricoles). Les services aux entreprises, l'infrastructure et les politiques (par exemple les financements, les marchés et les politiques foncières) ne sont bien souvent pas spécifiques à un seul produit.

II.5. L'ANALYSE DE LA CHAINE DE VALEUR

L'analyse de la chaine de valeur identifie les liens dynamiques entre les activités productives et transforme les secteurs traditionnels de l'économie et de l'industrie en montrant à quel niveau de la chaine la valeur est ajoutée au processus de production. Elle examine également les flux d'informations entre les acteurs de la chaine de valeur (Kaplinsky, 2000; Martin, 2007). Les principaux éléments d'analyse d'une chaine de valeur sont : les coûts économiques le long de la chaine de valeur, la valeur ajoutée générée à chaque stade, les acteurs les plus importants de la chaine, le cadre institutionnel de la chaine de valeur, les goulots d'étranglement dans la chaine de valeur, la zone d'une potentielle croissance du marché, la taille de la chaine, les synergies possibles SNV, (2004). L'analyse de la chaine de valeur est très utile pour les nouveaux producteurs, y compris les producteurs pauvres et les pays pauvres qui essayent de s'intégrer dans les marchés mondiaux de manière à assurer une croissance durable des revenus Kaplinsky, (2000). L'analyse de la chaine de valeur peut être considérée comme un outil de lutte contre la pauvreté. Cette hypothèse, est en accord avec l'idée exprimée dans l'ouvrage de référence de la GTZ (2007), « *le concept de croissance en faveur des pauvres (pro-poor growth), se fonde sur la conviction que seule la croissance économique et le succès commercial des pauvres sont capables de fournir une solution durable au problème de la pauvreté* ». Mais pour assumer cela, deux éléments devraient être pris en considération. D'une part, on peut comprendre le renouveau d'intérêt. Webber, (2010) pour ce genre de démarches dans le cadre du « *retour de l'agriculture à l'agenda du développement* » Banque Mondiale, (2008).

L'analyse de la chaine de valeur, les rôles respectifs de l'Etat (relativement mineurs) et du secteur privé (amené à s'organiser) sont forcément revisités. Ainsi, la manière d'intégrer l'analyse de la chaine de valeur dans l'élaboration d'une politique du secteur agricole doit être observée avec attention Europe Aïd, (2011). L'analyse de la chaine de valeur comporte différentes méthodes à chaque niveau du processus, le long de la chaine (GTZ, 2007; M4P, 2008; WUR, 2011 ; Europe Aïd, 2011). Généralement, elle implique les aspects suivants

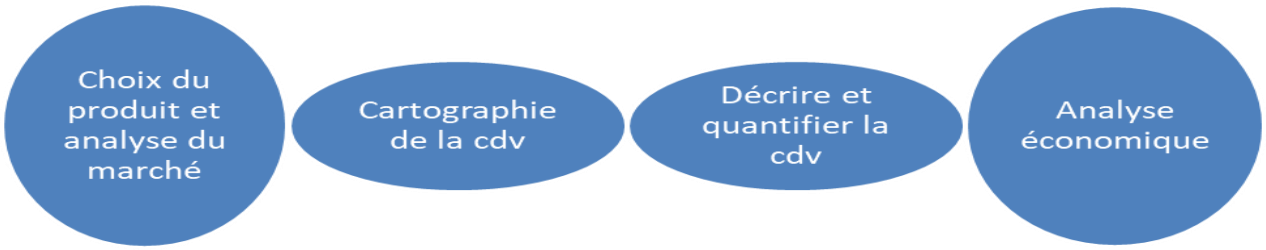


Figure II.2: Processus d'analyse de la chaine de valeur
Sources: Adapté de GTZ (2007), Matthias (2009), Europe Aïd (2011).

II.5.1. Le choix du produit et l'analyse du marché

Cela consiste à déterminer précisément l'objet et les aspects contextuels pertinents de l'analyse. Dans ce sens, le choix d'un produit est crucial et la connaissance du contexte est aussi indispensable car les contraintes et opportunités nationales et internationales sont parfois déterminantes (Europe Aïd, 2011). L'analyse du marché permet alors d'identifier les besoins des consommateurs, leurs perceptions et leurs préférences. Ce qui permettra à tous les acteurs de la chaine de valeur de collaborer dans l'objectif commun de produire ce que les consommateurs aiment réellement (GTZ, 2007).

II.5.2. La cartographie de la chaine de valeur

Cartographier une chaine de valeur est indispensable, car elle reste la base pour toute analyse de chaine de valeur dans l'objectif de produire ce que les consommateurs aiment réellement. La cartographie de la chaine de valeur est utile dans une double perspective à la fois analytique et communicative, car elle réduit la complexité de la

réalité économique, avec ses fonctions diverses, ses multiples parties prenantes et leurs relations d'interdépendance, à un modèle visuel compréhensible. Elle devra permettre de visualiser les différentes fonctions relatives à la production et à la distribution (i), les acteurs qui assument ces fonctions (ii) et les relations commerciales verticales entre ces acteurs (iii). Ces trois éléments représentent le niveau microéconomique de la chaine où les valeurs ajoutées sont générées. Les services d'appui à la chaine de valeur et les soutiens au niveau méso peuvent être inclus dans la cartographie de la chaine de valeur GTZ, (2007).

II.5.3. Quantification de la chaine de valeur

Elle consiste à identifier le nombre d'acteurs, les volumes de produits ou la part de marché pour un segment particulier de la chaine. Selon l'intérêt, l'analyse porte sur tout aspect pertinent. Par exemple : le nombre d'acteurs et leurs caractéristiques, la quantification de la main d'œuvre utilisée, la catégorie d'acteurs vulnérables au sein de la chaine, le prix payé à chaque stade de la chaine, les volumes et les chiffres d'affaire, le flux de produits et les canaux de distribution, la part de marché de la chaine par rapport au marché global, les services d'appui et l'implication de l'Etat, l'environnement institutionnel et juridique permettant des conditions favorables ou des entraves au développement de la chaine de valeur étudiée de collaborer dans l'objectif commun de produire ce que les consommateurs aiment réellement GTZ, (2007).

II.5.4. L'analyse économique de la chaine de valeur

Elle consiste en une évaluation de la performance économique de la chaine de valeur en termes d'efficacité économique. Les coûts de production constituent un facteur très important de la compétitivité. La structure des coûts permet d'identifier les points critiques qui doivent être analysés. Elle permet également d'identifier le potentiel d'ajout de valeur, les facteurs de coûts et la marge de manœuvre pour des négociations éventuelles sur le prix. L'analyse économique inclut donc la détermination de la valeur ajoutée générée par la chaine et la contribution de chaque étape de la

chaine, la structure des coûts à chaque étape de la chaine ainsi que la performance des acteurs. La performance économique d'une chaine de valeur peut faire l'objet d'une comparaison de ses paramètres importants avec ceux des chaines concurrentes ou d'autre pays, afin de collaborer dans l'objectif commun de produire ce que les consommateurs aiment réellement **GTZ, (2007).** L'analyse de la chaine de valeur n'est pas indispensable, mais ses résultats sont déterminants pour les décisions des acteurs publics et privés. Les entreprises privées se servent de ces résultats pour définir une vision stratégique et de développement de l'entreprise. L'Etat et ses partenaires de développement utilisent ces résultats pour la mise en œuvre des projets et plans d'actions visant la promotion de la chaine de valeur. Ils peuvent également être utilisés pour formuler des indicateurs d'impacts pour les projets mis en œuvre GTZ, (2007).

Dans le cadre théorique de sa thèse, Germaine FURAHA, (2017) fait une présentation assez exhaustive de la littérature sur le développement de la chaine de valeur.

II.6. LE DEVELOPPEMENT DE LA CHAINE DE VALEUR

L'analyse des stratégies de développement de la chaine de valeur implique une succession d'étapes. Elle commence par la détermination des perspectives de la chaine de valeur en général et la vision de son développement, suivie de l'analyse des contraintes et opportunités qui s'y rattachent en vue formuler des propositions stratégiques concrètes GTZ, (2007). Le développement d'une chaine de valeur suppose d'améliorer les produits, les rendre plus efficaces ou encore s'orienter vers de nouvelles activités qualifiées Rabellotti, (2002). Il souligne également la problématique de la création, du transfert et de l'appropriation des connaissances Martin, (2007) et a été utilisé dans la littérature sur la compétitivité Kaplinsky, (2000). Très souvent, le développement et l'innovation sont liés, en particulier lorsque le développement est défini comme innovant, pour augmenter la valeur ajoutée Rabellotti, (2002). Quatre catégories composent le développement d'une chaine de valeur Schmitz, (2000, et Dunn Elizabeth, 2005, cités par Bui Thi Nga, (2013).

II.6.1. Développement du processus

Il renvoi à la transformation efficiente des intrants en extrants, par la réorganisation du système de production ou par l'introduction de nouvelles technologies. Autrement dit, il s'agit d'accroitre l'efficience du processus interne de sorte que celui-ci soit nettement meilleur que ceux des concurrents, à la fois dans les liens individuels le long de la chaine et entre les chaines de valeur.

II.6.2. Développement du produit

Il consiste au passage vers des produits de qualité croissante en termes d'augmentation de sa valeur unitaire. Il permet d'introduire de nouveaux produits ou améliorer les anciens plus rapidement que les concurrents.

II.6.3. Le développement fonctionnel

Il consiste à introduire de nouvelles fonctions (telles que la conception, le marketing et la commercialisation, etc.) ou à abandonner les fonctions existantes liées aux activités à faible valeur ajoutée. Cela améliore la valeur ajoutée en modifiant la combinaison d'activité (exemple : internaliser ou externaliser certaines fonctions comme la comptabilité, la logistique, l'assurance qualité, etc.) ou délocaliser les activités le long de la chaine (exemple de la fabrication du design).

II.6.4. Le développement de la chaine

Il consiste à utiliser les compétences ou expériences acquises dans une fonction particulière pour passer à une nouvelle chaine de valeur Kaplinsky et Morris, (2000). La stratégie de développement résulte du consentement entre les différents acteurs de la chaine de valeur sur l'action commune de développement. Il s'intéresse à ce que doivent faire les différents acteurs de la chaine pour devenir plus compétitifs et générer une plus grande valeur ajoutée dans le futur GTZ, (2007).

II.7 ANALYSE SWOT ET STRATEGIES DE DEVELOPPEMENT D'UNE CHAINE DE VALEUR

L'analyse SWOT résume les conclusions essentielles de l'analyse de l'environnement et de la capacité stratégique de la chaine de valeur (GTZ, 2007, 2010 ; Hervault, 2017). La dénomination SWOT est l'acronyme de « *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* » qui signifient en français « Forces, Faiblesses (du secteur), Opportunités et Menaces (de l'environnement) ». L'analyse SWOT vise à déterminer si la combinaison des forces et des faiblesses du secteur est à même de faire face aux évolutions de l'environnement (stratégie déduite), ou s'il est possible d'identifier ou de créer d'éventuelles opportunités qui permettraient de mieux tirer profit des ressources uniques ou des compétences fondamentales du secteur (stratégie construite). Dans les deux cas, on cherche à établir une adéquation entre la capacité stratégique du secteur et les facteurs clés de succès de l'environnement, soit en modifiant l'une (par acquisition de nouvelles ressources et compétences), soit en modifiant les autres (en s'adressant à un nouveau marché ou en cherchant à transformer les pratiques établies sur le marché existant) Fernandez, (2017 ; Banque mondiale, 2007 ; GTZ, 2007 ; Michaels, 2010). Une fois achevée, l'analyse SWOT doit permettre de déterminer si l'organisation possède d'ores et déjà les ressources et compétences nécessaires pour répondre aux évolutions de son environnement, si elle doit chercher à en acquérir ou développer de nouvelles, ou bien si elle doit plutôt se réorienter vers d'autres marchés Fernandez, (2017). En effet, certaines caractéristiques de l'environnement peuvent être considérées soit comme des menaces, soit comme des opportunités, selon la capacité du secteur à capitaliser sur ses forces ou à compenser faiblesses. Il apparaît donc que les différentes composantes de l'analyse SWOT, loin d'être autonomes, sont le plus souvent interdépendantes.

Les forces représentent les facteurs positifs internes dont le secteur ou l'organisation a le contrôle et sur lesquels elle peut bâtir dans le futur.

Les faiblesses représentent les facteurs négatifs internes mais dont le secteur ou l'organisation a également le contrôle et pour lesquels il existe des marges d'amélioration importantes. L'étude des forces et faiblesses à partir de l'analyse SWOT est souvent basée sur les points de vues subjectifs et qualitatifs. Pour appro-

fondir l'étude et fournir des pistes d'investigation, l'on peut recourir à deux outils, à savoir: l'audit des ressources et l'analyse des meilleures pratiques, en comparant les aspects qui fonctionnent bien et ceux qui fonctionne moins bien à partir de certains indicateurs.

Les opportunités représentent les facteurs positifs externes ou encore les possibilités positives que le secteur ou l'organisation peut tirer parti tenant compte de ses forces et de ses faiblesses actuelles. Les opportunités se développent hors du champ d'influence du secteur ou de l'organisation voir même du pays ou à la marge (ex : existence de débouchés, libre-échange, amélioration de l'économie d'un pays "client", Etat partenaire d'une communauté économique dans le domaine agricole, etc.)

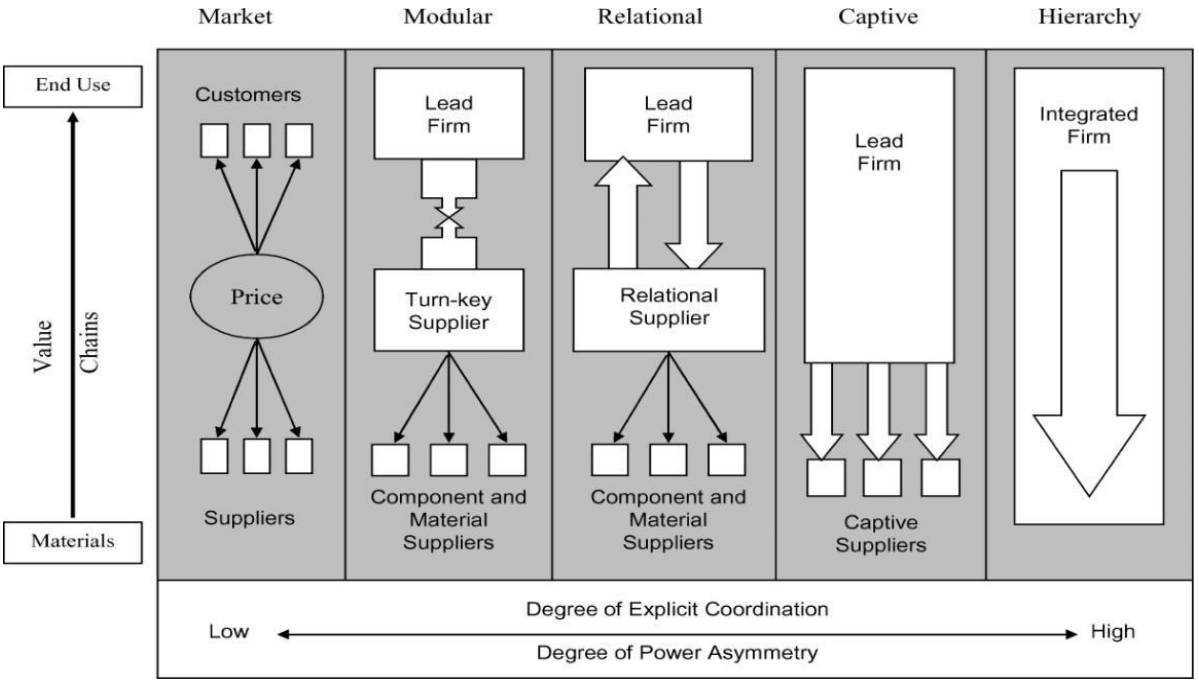
Les menaces sont les problèmes, obstacles ou contraintes extérieures, capables de limiter le développement d'un secteur (tel que l'agriculture). Elles sont également hors du champ d'influence du secteur ou de l'organisation voir même du pays ou à la marge (ex : la concurrence externe, le lobby et le poids des importateurs, le prix de l'énergie en forte augmentation, le mauvais climat des affaires, etc.).

S'inspirant des travaux de Germaine FURAHA, Le recours à l'analyse SWOT dans l'analyse de la chaine de valeur de l'entreprise permettra d'identifier les axes stratégiques à développer dans le cadre de la démarche benchmarking

II.8 LE MODELE DE GOUVERNANCE DES CHAINES DE VALEUR

Au sein d'un modèle économique d'une chaine de valeur, les rapports de force ou de pouvoir permettent d'identifier les acteurs dominants qui gouvernent la chaine. Cette approche émane de l'économie institutionnelle (développée, entre autres, par T. Veblen, K. Polanyi et W. Kapp, cités par BASIC, 2014) qui fournit une vision plus large de l'économie réelle comparativement aux théories classiques. Selon ce cadre d'analyse, les pertes de bien-être social ne sont pas accidentelles et ne peuvent pas être considérées comme des perturbations mineures ; au contraire, elles résultent logiquement de la concurrence dans une société marchande, et sont étroitement liées

aux relations de pouvoir entre les acteurs économiques Alors que la théorie néoclassique se concentre uniquement sur les transactions entre acteurs, la théorie des chaînes globales de valeur regarde l'ensemble des activités depuis la production de matières premières jusqu'à la consommation, et analyse les liens entre les différents acteurs sur ce même périmètre. La théorie néoclassique suppose que les acheteurs et les vendeurs se comportent comme des agents indépendants ; les transactions étant guidées par les choix technologiques, les goûts et les différences entre les produits BASIC, (2014). Le modèle des chaînes globales de valeur pose quant à lui un cadre d'analyse qui postule que les relations commerciales s'insèrent dans des relations de pouvoir plus larges, dont certains agents clés fixent les règles. Comme l'a démontré Gereffi (2005), la concentration de pouvoir dans les chaînes globales de valeur n'est pas accidentelle, mais structurelle. Elle conduit à des modèles de gouvernance qui permettent aux acheteurs dominants de contrôler leurs fournisseurs, la répartition des activités le long de la chaine et la structuration de la production et de la transformation, dans des dynamiques éloignées de la théorie de la concurrence pure et parfaite. Ainsi, cinq modèles de gouvernance des chaînes globales de valeur ont été identifiés de manière récurrente ; ils décrivent « *les types de relations d'autorité et de pouvoir qui déterminent comment les ressources financières, matérielles et humaines sont allouées dans la chaîne* ». Korzeniewicz, (1994)



FigureII.3 Type de gouvernance d'une chaine de valeur
Source: Gereffi, et all. (2005)

Le premier modèle de gouvernance est appelé « modèle du marché » car c'est celui qui se rapproche le plus de la théorie de la concurrence pure et parfaite. On peut l'illustrer dans la pratique par le fonctionnement des marchés « spots ». Dans ce modèle, les coûts liés aux changements de partenaires commerciaux sont très faibles pour les deux parties (acheteurs et vendeurs). Les liens commerciaux ne sont pas nécessairement transitoires, comme c'est le cas des marchés « spots », et peuvent durer dans le temps. Les quatre autres modèles illustrent la façon dont les acteurs dominants concentrent le pouvoir et peuvent ainsi prendre le contrôle des chaînes de valeur.

Dans le modèle modulaire, des fournisseurs clés fabriquent des produits finis selon les spécifications de leurs clients (avec un degré variable de contraintes techniques). Ils assurent l'entière responsabilité pour l'ensemble du processus de fabrication ; ils utilisent des technologies génériques afin de limiter les investissements, et investissent parfois pour le compte de leurs clients. Dans ce système, les normes permettent souvent d'optimiser les interactions. Le modèle modulaire s'appuie sur un réseau de fournisseurs « interchangeables » ayant développé à leur niveau des relations de dépendances avec certains producteurs.

Le modèle relationnel s'appuie sur des interactions complexes entre des acheteurs et des vendeurs clés, qui se caractérisent souvent par une forte dépendance mutuelle et des niveaux élevés de spécificité des actifs. Les relations sont basées sur la réputation des acteurs ou les liens personnels. Bien que la proximité spatiale joue un rôle important dans le maintien des relations, la confiance et la réputation peuvent également permettre le bon fonctionnement de réseaux géographiquement dispersés. Dans ce modèle, les relations de long terme développées entre les grandes marques et les négociants maintiennent les producteurs agricoles dans une situation de dépendance.

Dans le modèle captif, les petits fournisseurs sont dépendants de leurs acheteurs principaux (de grande taille) en raison des coûts élevés que nécessite le fait de changer de client. Ces réseaux se caractérisent souvent par un degré élevé de surveillance et de contrôle de la part des acheteurs dominants. Dans ce type de modèle, les producteurs agricoles sont dépendants de grands acheteurs qui contrôlent la filière de la fabrication jusqu'à la distribution.

Enfin, le modèle hiérarchique se caractérise par une dynamique d'intégration verticale. Dans cette configuration, la forme dominante de gouvernance est le contrôle managérial des responsables sur les salariés, et du siège sur les filiales ou sociétés affiliées. Dans ce modèle, un acteur peut intégrer verticalement toutes les activités, de la production jusqu'à la fabrication des produits finis, la distribution étant laissée aux distributeurs. Dans le schéma ci-dessus, il est intéressant d'observer, sur la ligne en bas, l'évolution concordante de la coordination et de l'asymétrie (le pouvoir fortement détenu) depuis la gauche, avec une situation de marché ouvert où la compétition règne (pas de coordination mais pas de position abusive supposée) jusqu'à l'autre opposé où un seul acteur détient tout le pouvoir et tous les acteurs travaillent de manière coordonnée. Il est clair que sans en faire une règle universelle, la situation médiane est plus profitable aux petits producteurs, mêlant distribution du pouvoir et coordination (Europe Aïd, 2011).

II.9 APPORTS ET LIMITES DE LA CHAINE DE VALEUR DE PORTER

L'invention du concept de chaîne de valeur procède d'une démarche analytique : *« il est impossible de comprendre l'avantage concurrentiel si l'on considère une firme globalement. L'avantage concurrentiel procède des nombreuses activités qu'une firme accomplit pour concevoir, fabriquer, commercialiser, distribuer et soutenir son produit […] pour analyser les Sources de l'avantage concurrentiel, il est indispensable d'examiner de façon systématique toutes les activités qu'exercent une firme et leurs interactions. L'instrument fondamental pour y parvenir est la chaîne de valeur » (P*orter, 1986/1999, p.49). Cependant, Hermel (2013) trouve qu'il est toutefois légitime de poser la question du maintien de sa pertinence face aux évolutions récentes des modes de concurrences entre les entreprises. Les principales approches de la stratégie d'entreprise avaient pour la plupart, jusqu'à récemment, une dominante statique. Cela ne signifie pas, évidemment, qu'elles étaient incapables de prendre en compte des évolutions, de se projeter dans l'avenir (les « opportunités » et « menaces » dans la classique analyse SWOT). Mais les outils et les méthodes de diagnostic associés étaient avant tout destinés à faire le point à un moment donné. C'est typiquement le cas de la chaîne de valeur. Or, il nous semble que l'une des évolutions majeures de la stratégie d'entreprise, en tant que discipline académique, est une prise en compte croissante des phénomènes dynamiques.

Une fois le concept de chaine de valeur présenté, nous allons embrayer sur la notion de benchmarking pour analyser les différentes activités de la chaine afin de déceler celles qui peuvent avoir plus de valeur permettant de rendre plus performante l'entreprise et avoir un avantage concurrentiel.

SYNTHESE- CHAPITRE II

La recherche étant une arme pour le développement de la science, la chaine de valeur se définit selon de nombreuses publications comme étant un concept facilitateur de l'évaluation systématique de l'entreprise tenant compte de ses avantages compétitifs et dont le but est de répondre aux attentes des consommateurs, de créer de la valeur et des profits. Cette approche décompose l'activité de l'entreprise en séquences d'opérations élémentaires et en identificateur des sources d'avantages concurrentiels potentiels. Ceci nous permet de l'utiliser comme un outil de base de compétences, des avantages comparatif et compétitif, de l'externalisation, de l'intégration verticale et horizontale et des meilleures pratiques. L'analyse de la chaine de valeur est très utile, même pour les nouveaux producteurs et sa matérialisation passe par l'analyse des coûts économiques le long de la chaine de valeur, la valeur ajoutée générée à chaque stade, des acteurs les plus importants de la chaine, du cadre institutionnel de la chaine de valeur, des goulots d'étranglement dans la chaine de valeur, de la zone d'une potentielle croissance du marché, de la taille de la chaine et des synergies possibles. Elle implique plusieurs aspects, notamment : le choix du produit et l'analyse du marché, la cartographie de la CDV, la description et la quantification de la CDV et l'analyse économique. Enfin, elle prend en compte l'analyse du SWOT et le modèle de gouvernance.

CHAPITRE III

MOBILISATION DU CONCEPT DE BENCHMARKING

Le *benchmarking* est une méthode qui a été développée au début des années 1980 par la société Xerox pour une prise de décision concernant un investissement lourd destiné à moderniser la gestion des stocks. Xerox s'est alors intéressé aux « *meilleures pratiques de la concurrence* » mais également aux pratiques dans d'autres secteurs sur le sujet étudié. La comparaison s'est finalement faite avec une firme de vente d'articles de sport par correspondance qui excellait dans la gestion des commandes. La méthode employée a été formalisée et reconnue par la suite.

III.1. OBJECTIF

Atteindre l'excellence et dépasser ses concurrents.

III.2. DÉFINITIONS

Le benchmarking est une technique de marketing ou de gestion de la qualité qui consiste à étudier et analyser les techniques de gestion, les modes d'organisation des autres entreprises, afin de s'en inspirer et d'en retirer le meilleur. C'est un processus continu de recherche, d'analyse comparative, d'adaptation et d'implantation des meilleures pratiques pour améliorer la performance des processus dans une organisation. Camp, (1992)

Le benchmarking est un processus de recherche systématique des meilleures pratiques et des innovations dans le but de les adopter, les adapter et les appliquer pour une plus grande performance de l'entreprise. Il consiste à rechercher les méthodes les plus performantes pour une activité donnée, permettant de s'assurer une supériorité par rapport à la concurrence. (HERMEL, 2010)

III.3. LES PRINCIPES

Le benchmarking consistera à « *trouver, au niveau mondial, l'entreprise ou les entreprises qui réalisent de la manière la plus performante un processus ou une tâche donnée, d'aller l'étudier et d'adapter ensuite ce processus à sa propre entreprise* ».

Pour une entreprise, il s'agit de se comparer aux « leaders » qui se positionnent sur le marché, de s'inspirer de leurs idées, de leurs pratiques, de leurs fonctionnements et de leurs expériences, afin que les pratiques en interne s'améliorent.

III.4. LES TYPES DE BENCHMARKING

De façon exhaustive, Fabien Lepoivre, dresse un tableau global des différents types de benchmarking, tout en ressortant les avantages et inconvénients de chacun d'eux.

type de benchmarking	objectif	partenaires	utilisation	avantages	inconvénients
INTERNE	Analyser et comparer des concepts, méthodes, outils, processus, produits et services divers	A l'intérieur de sa propre organisation	C'est une phase d'apprentissage qui donne une première expérience utile avant d'effectuer un Benchmarking externe. Il doit mener progressivement au processus de Benchmarking coopératif	Les informations à partager sont facilement accessibles. Elles restent en interne Le partage de la même culture facilite la transposition des solutions identifiées. La mise en pratique de celles-ci permet des gains de performances immédiats. Ce type de Benchmarking peut se mettre en place	Les Informations sont partielles elles concernent uniquement l'environnement interne de l'entreprises et du groupe. Les informations peuvent aussi être aussi parcellaires, tronquées et/ou orientées, chacun voulant protéger les intérêts de son service ou les siens propres. Il existe aussi un risque d'autosatisfaction voire de

				rapidement.	consanguinité intellectuelle.
EXTERNE **Concurrentiel**	Analyser et comparer des concepts, méthodes, outils, processus, produits et services divers	Concurrents directs	Ponctuellement ou en permanence avec la collaboration d'un ou plusieurs concurrents directs.	Les partenaires sont très faciles à identifier. Ils sont en général fortement motivés. Il met rapidement en évidence tous les écarts de performances entre les concepts, méthodes, outils, processus produits, services de l'organisation et ceux des concurrents.	Il se limite souvent à des comparaisons de coûts. Le risque est de privilégier l'analyse quantitative à l'analyse qualitative et de négliger le facteur humain
Fonctionnel	Analyser et comparer ses propres fonctions avec des fonctions similaires	Organisations leaders non concurrentes à l'intérieur du même secteur d'activité	identifier et documenter les processus reliés aux performances	Les partenaires sont relativement faciles à identifier. Les informations sont aisément accessibles. Les solutions identifiées sont facilement adaptables. C'est un Benchmarking porteur d'innovations fonctionnelles.	Il se limite souvent à des comparaisons de coûts. Le risque est de privilégier l'analyse quantitative à l'analyse qualitative et de négliger le facteur humain.

Organisationnel	Améliorer les activités ayant une forte incidence sur l'organisation	Organisations leader non concurrentes à l'intérieur du même secteur d'activité	Mettre en relief les insuffisances et dysfonctionnements internes	Forte remises-en question de la culture de l'organisation. Il permet d'adapter l'organisation à un contexte de forte compétitivité et de concurrence exacerbée.	Il se limite souvent à la gestion administrative Il se heurte à une forte résistance au changement
Des processus	Analyser et adapter les opérations de processus critiques sachant qu'à chaque processus correspond des entrées et des sorties mesurables	Organisations leader dans leur secteur d'activité	Mettre en évidence la spécificité de certaines opérations du processus critique	Il permet l'identification rapide des facteurs clés de succès. Il favorise les sauts de performance.	Les partenaires potentiels sont difficiles à identifier. L'adaptation et le transfert sont parfois difficiles par manque de savoir-faire
Générique	Observer, analyser, comparer les meilleures pratiques des organisations ayant des méthodes de travail et des processus similaires	Organisations leaders dans des secteurs d'activités différents	la découverte de nouveaux niveaux de performances favorise l'acquisition de concepts et d'idées nouvelles.	Le Benchmarking générique semble être la méthode non seulement la plus productive et la plus créative, mais aussi la plus efficace. Il fait découvrir et crédibilise de	Les partenaires potentiels sont difficiles à identifier. Ils sont souvent sollicités et doivent trouver un intérêt réel pour établir un nouveau partenariat. Il y a parfois des diffi-

				nouveaux niveaux de performances. La découverte de nouveaux environnements favorise l'ouverture d'esprit et fait disparaître de nombreux a priori. Il déclenche des sauts de performances et des innovations de rupture.	cultés pour comprendre l'organisation partenaire et pour adapter et transférer certains processus.
Stratégique	Analyser et adapter des stratégies gagnantes	Partenaires avec qui l'organisation a déjà une collaboration établie ou une organisation leader	Faciliter l'analyse prospective qui alimente l'imagination de futurs possibles et la réflexion stratégique	Il aide à la décision et à l'allocation de ressources. C'est une relation à long terme. La confiance est établie et réciproque. Les informations sont très accessibles. Il y a échange permanent d'informations	Les organisations potentielles qui ne sont pas déjà partenaires sont très difficiles à identifier. Par contre les partenaires de l'organisation sont difficiles à convaincre pour adopter cette approche.
	Etre le meilleur et le rester	Partenaires avec qui l'entreprise a déjà établi une collaboration	C'est la suite logique d'un Benchmarking stratégique.	C'est une remise en question permanente, une mutualisation de l'information et	Les partenaires sont quasiment impossibles à identifier s'il n'existe pas

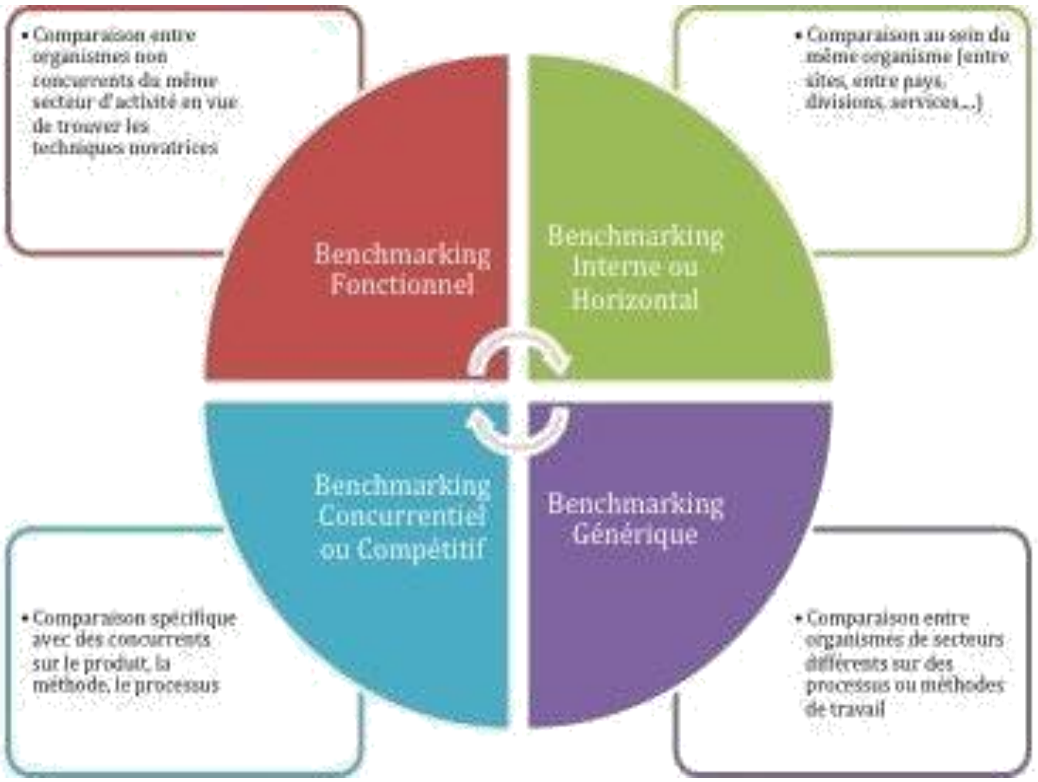
Coopératif		long terme fructueuse		de nombreuses autres ressources. C'est l'ultime étape du processus de Benchmarking. C'est aussi la plus aboutie et la plus créatrice de valeur et de profits. C'est la voie royale	une relation de partenariat préalable. Les partenaires d'autres Benchmarking sont difficiles à convaincre

Tableau III.1 Types de benchmarking

Dans ses premiers écrits, **(Camp, 1995)** distinguait quatre types de benchmarking :

- interne,
- Concurrentiel,
- Fonctionnel,
- Générique.

Les deux derniers ont aujourd'hui tendance à n'en faire plus qu'un, sachant toutefois qu'on pourrait aussi par expérience accepter une autre segmentation. Pour le premier type, aucun doute, il subsiste dans tous les cas de figures.



FigureIII.1. : types de benchmarking selon Camp

III.4.1. Le benchmarking interne

Il est utilisé chaque fois qu'une entreprise peut identifier des processus équivalents sur plusieurs sites, régions, pays ou continents. Il leur est alors possible de comparer les pratiques en usage dans ces différents lieux d'activité sans aller voir ce qui se passe ailleurs. Cette solution présente des avantages et des limites. L'avantage est caractérisé par une plus grande facilité à comparer les résultats, puisqu'il s'applique au même secteur, à lier les contacts et à réaliser les visites. L'adaptation est également facilitée, puisqu'elle porte sur le même métier. En revanche, ce type de benchmarking ne débouche en général pas sur des pratiques très innovantes, puisqu'elles se placent dans un contexte de culture d'entreprise avec une mission, des projets et des objectifs communs. De plus, très souvent, les mutations et promotions internes amè-

nent le personnel à transporter leurs habitudes d'un lieu de travail à l'autre. C'est le cas par exemple d'entreprises comme Xerox, Texas Instruments, Schindler, France Télécom, EDF, Centre de Production Nucléaire d'Électricité.

III.4.2. Le benchmarking concurrentiel

Contrairement à ce qui parait généralement, ce type de benchmarking est très largement pratiqué dans certains secteurs de l'industrie. Il ne porte évidemment pas sur les processus les plus stratégiques en termes de place sur le marché, mais il est très souvent utilisé pour tout ce qui touche à la productivité, aux coûts administratifs et aux relations avec les sous-traitants, qui sont souvent communs. L'avantage de choisir ce type de benchmarking réside dans la facilité de partir d'éléments de mesure finale facilement comparables, puisqu'appartenant au même secteur ; de même que pour le benchmarking interne, l'adaptation est facilitée par la similitude de pratiques. Il est cependant assez difficile de pratiquer le benchmarking concurrentiel pur, qui trouve toujours ses limites dans la confidentialité. Ce qu'on appelle parfois benchmarking concurrentiel n'en est pas vraiment si les concurrents n'opèrent pas sur la même zone d'achalandage, ou si pour un même secteur donné, ils ne s'adressent pas aux mêmes utilisateurs finals. Exemples de benchmarking concurrentiel pur : Toyota et BMW, Sun Microsystems avec Hewlett Packard et IBM. Exemples de faux benchmarking concurrentiel : RATP avec les autres transporteurs urbains des grandes métropoles, informatique de gestion avec informatique médicale.

III.4.3. Le benchmarking fonctionnel

Dans un même secteur, des entreprises, concurrentes ou non, comparent leurs processus de support (administration, gestion des ressources humaines, logistique, etc.) et adoptent les idées capables d'améliorer leur compétitivité.
Les avantages sont du même ordre que ceux que l'on trouve en pratiquant le benchmarking interne : facilité de relation et de comparaison, adaptation rela-

tivement simple. Les limites sont celles du champ d'application, qui ne porte pas sur des processus stratégiques, et du manque de caractère innovant, du fait d'une culture liée au secteur de l'industrie. On trouve de nombreux exemples dans les domaines de la chimie/pharmacie, de l'énergie, de l'automobile, de l'informatique et des télécommunications.

III.4.4. Le benchmarking générique

C'est sans aucun doute le type de benchmarking qui donne toute sa valeur à l'outil. C'est celui qui engage à comparer ses pratiques avec celles de l'organisation d'un secteur totalement différent. On peut ainsi trouver chez le partenaire des pratiques qui sont d'autant meilleures qu'elles sont la principale raison de sa performance. Les avantages sont multiples : partenariat sans contrainte de confidentialité, source d'idées innovantes, relations pérennes car basées sur un besoin réciproque et permanent d'informations. Les quelques difficultés qui subsistent sont liées à une plus grande difficulté à adapter des pratiques qui viennent d'un secteur différent.

Les exemples, nombreux dans ce type de benchmarking, démontrent une grande capacité d'ouverture vers l'extérieur des entreprises qui le pratiquent : Schneider Electrique, Xerox, Faurecia, Auchan, Embraer (Brésil et France), Crédit Lyonnais, Crédit du Nord, Renault, Bull, Siemens, Toshiba, etc. Il est intéressant de noter que la plupart des entreprises citées pratiquent aussi le benchmarking interne et sectoriel. Cela signifie très clairement que l'outil doit être considéré sous tous ses aspects, si l'on veut en tirer le meilleur bénéfice.

Il n'a sans doute pas échappé au lecteur que les frontières entre ces différents types de benchmarking ne sont pas évidentes, d'où l'idée aujourd'hui de ne plus considérer que trois types :

- Le benchmarking interne, qui permet parfois de «se faire la main » et de mettre facilement en pratique l'outil, avant d'aller chercher ailleurs les meilleures pratiques.

- Le benchmarking concurrentiel, entre des entreprises réellement concurrentes mais soucieuses d'améliorer leurs processus au bénéfice de leurs clients ou face à d'autres concurrents.

- Le benchmarking générique, qui permet d'aller chercher des pratiques qui seront d'autant meilleures qu'elles viendront de secteurs plus différents. (Jacques Alexandre et al, 2003)

-

III.5 MÉTHODOLOGIE DU BENCHMARKING

La mise en place du benchmarking dans l'entreprise prend en moyenne de quatre à six mois. Pour **Hermel (2010),** cinq phases résument le processus de benchmarking :

1. Lancer l'opération : quelles améliorations dans quels secteurs et pour quels impacts ;
2. Organiser : les processus, les équipes, les individus ;
3. Appliquer : mettre en place le processus et le mener à terme ;
4. Assimiler : regrouper, analyser, synthétiser et proposer ;
5. Agir : définir les priorités, planifier, impliquer.

	A	B	C	D	E
Identifier les fonctions clés où l'entreprise doit Exceller	x				
Sélectionner les entreprises les plus performantes sur ces processus		X			
Définir les méthodes de recueil d'information et les sources		X			
Recueil des informations			X		
Déterminer les écarts de performance				X	

Projeter ces écarts dans le futur				X	
Communiquer sur des écarts et les opportunités d'amélioration				X	
A partir de ces éléments fixation d'objectifs d'amélioration					X
Mettre en place un plan d'actions					X
Implémenter des actions spécifiques et Suivre leur progression					X
Adapter les indicateurs aux résultats					X
Atteindre la position de leader ou s'en approcher					X
Intégrer les meilleures pratiques identifiées dans le processus					X

A : Lancer ; B : Organiser ; C : Appliquer ; D : Assimiler ; E : Agir

Tableau III.2. : Les phases du processus du benchmarking.
Source : Le benchmarking, 100 questions pour comprendre et agir

III.5.1 Démarche du benchmarking

De l'entreprise MOTOROLA, avec une démarche en 5 étapes, à RANK XEROX avec une démarche en 12 étapes, passant par l'entreprise AT&T avec une démarche en 9 étapes, ou encore BALM avec une démarche en 15 étapes, le benchmarking n'est pas figé en termes de nombre d'étape, mais garde une structure suffisamment cohérente. Toutefois, il est de notoriété que la démarche adoptée par CAMP reste la meilleure et la plus utilisée, parce qu'elle résume toutes les étapes que nous pouvons trouver ailleurs.

Ci-dessous la méthodologie préconisée par Robert Camp.

III.5.1.1 Phase de Planification

La planification est la voie propédeutique du benchmarking. Elle permet de préparer les recherches en définissant le « quoi », le « qui », et le « comment ».

a- Identifier les sujets du benchmarking

Cette partie du travail va consister à identifier, dans l'activité de l'entreprise, les fonctions, activités, processus, produits, coûts ou problèmes qui nécessitent une opération de benchmarking à partir de laquelle elle pourra progresser et obtenir un avantage concurrentiel. L'entreprise pourra, par exemple, évaluer la pertinence de son offre commerciale par rapport aux attentes du marché ou la partie du champ concurrentiel dans laquelle la pression est la plus forte. L'entreprise doit s'interroger pour savoir si l'objet des recherches est essentiel pour le fonctionnement de l'entreprise. Le niveau de précision retenu, plus ou moins élevé, facilitera la quantification des résultats obtenus à la suite des changements opérés. Toutes les dimensions du fonctionnement d'une entreprise et de sa performance peuvent donner lieu à évaluation (ligne de production la plus importante, causes d'insatisfactions, etc). Le problème ou le sujet à observer feront ensuite l'objet d'un découpage en subdivisions. Ce découpage ne sera pas définitif. Il pourra évoluer au cours de l'opération de benchmarking pour s'adapter aux contraintes des enquêtes de terrain ou aux besoins de l'entreprise. Le choix des domaines sur lesquels portera le benchmarking doit conduire à l'observation puis à l'évaluation des méthodes, techniques et outils utilisés dans l'entreprise. Le système de mesure, qui servira d`étalon pour évaluer les résultats des processus et les comparer efficacement avec d`autres résultats, devra comporter des indicateurs pertinents que l`entreprise aura elle-même sélectionnés (une unité de temps pour évaluer la rapidité d`un processus, une unité monétaire pour calculer un coût, un niveau d'exigence pour apprécier la qualité perçue par les clients, etc).

b- Sélectionner les partenaires du benchmarking

Après avoir défini l'objet du benchmarking, l'entreprise doit chercher « à qui » et « à quoi » se comparer. Il lui faut identifier le ou les partenaires avec lesquels il lui sera possible de réaliser le Benchmarking : c'est le Pré-benchmarking. Les "*best in class*" (entreprises qui maîtrisent le mieux le ou les processus à analyser ou qui sont considérées comme les meilleures sur l'objet de l'évaluation à pratiquer) seront retenues. Les partenaires potentiels peuvent être des concurrents directs ou des entreprises qui interviennent dans des secteurs d'activités différents. Ils seront choisis en fonction des objectifs recherchés (secteur des biens périssables et/ou ayant des marges faibles pour fluidifier les flux, secteur bancaire pour accroître la fiabilité, secteur des assurances pour minimiser le facteur risque, ...) et de la possibilité d'effectuer des comparaisons. Les prises de contact avec les partenaires potentiels apparaissent comme les stratégies les plus enrichissantes en termes de collecte d'information. Elles permettront de connaître leurs positions vis-à-vis de la pratique du benchmarking. Elles se font principalement par le biais de visites sur site. Il existe de nombreuses autres sources d'informations (consultants, experts, fournisseurs, clients, salons professionnels, conférences ou colloques, presse professionnelle, etc).

c- Déterminer les moyens de collecte d'information.

La collecte des informations sur les partenaires potentiels de Benchmarking est un processus continu dont la ou les méthodes de recueil et les critères auront été définis au préalable. Le type d'informations (les résultats souhaités, les tendances à moyen et long terme, les ratios financiers, …) ; le volume d'informations (le temps nécessaire pour effectuer l'enquête, les vérifications nécessaires,…) ; la fiabilité de l'information (la précision voulue, les méthodes de vérification, …) ; le coût de l'information (le coût d'acquisition, le coût de transfert, ...) ; le choix des personnes qui vont recueillir les informations. Les méthodes retenues vont viser à exploiter tout d'abord les sources d'informations internes puis les sources externes. - exploitation de la documentation interne (publications et études internes, revues et publications professionnelles, ...) exploitation des bases de données documentaires de l'entreprise, rencontres et entretiens avec les experts internes, réingéniering , consultation des syndicats, fédérations et associations professionnelles du secteur ; consultation des dos-

siers réalisés par des experts ou consultants externes ; contacts personnels chez les partenaires externes (fournisseurs, clients, sous-traitants, concurrents, ...) ; les banques de données publiques ou internet, qui permettent un accès facile à de nombreuses données ou articles de presses (Kompass, Info-greffe, société.com pour rechercher une entreprise, INPI, ISO, AFNOR pour rechercher un brevet ou une norme, COB, EDGAR-Online, Rapport-annuel.com pour rechercher un bilan ou un rapport,...) ; les fédérations, syndicats Professionnels et Associations qui fournissent des bases de données et permettent d'identifier les entreprises leaders - les contacts personnels (regroupant différentes sources formelles et informelles le plus souvent à forte valeur ajoutée). La mise en place de la collecte des données s'effectue par niveau de difficulté croissante. Une fois la recherche d`informations sur le partenaire terminée, l`élaboration du questionnaire peut être effectuée.

III.5.1.2 Phase d'analyse

La phase d'analyse comprend deux étapes. Dans un premier temps, il s'agit de comparer les indicateurs de performance retenus à un groupe significatif d'entreprises (choisies pour leur niveau de comparabilité) et de déterminer les causes de variance. Dans un second temps, ces dernières, calculées sur des projections de résultats et constamment réévaluées, permettront de planifier les niveaux de performance futurs et de fournir une base objective d'action pour réduire les écarts ou capitaliser sur l'avantage acquis.

a- Déterminer les écarts

Les données obtenues à l'issue du processus de benchmarking sont comparées aux données internes. L'analyse comparative va mettre en évidence les écarts de performance (positif, négatif, ou nul) et permettre de les comprendre. Elle doit conduire à étudier les différences de méthodes et leurs impacts sur le plan qualitatif et quantitatif.

b- Projeter les niveaux de performances futures.

Les écarts relevés sur les éléments clefs du ou des processus analysés qui sont à la base de la réussite de l`entreprise benchmarkée doivent être comblés. L'entreprise doit s'interroger sur les actions stratégiques et tactiques à mettre en place pour devenir sur ce processus la meilleure dans un délai raisonnable et moyennant un effort d'investissement acceptable. Le plus souvent, l`entreprise partenaire devient la référence pour fixer les futurs seuils de performance. L'équipe de benchmarking doit : - établir une projection de l'évolution des écarts de performance sur le moyen terme - définir une "feuille de route" pour parvenir à des résultats compétitifs en réduisant peu à peu ces écarts - déterminer les priorités, les sélectionner et s'y tenir. Tous les scénarios possibles seront envisagés pour mettre en place le processus d'amélioration de l`organisation. L`équipe de benchmarking s'assurera par exemple que les objectifs fixés, en matière de réduction d'écarts, peuvent être déclinés en termes opérationnels, font mention et décrivent les méthodes retenues, permettent aux acteurs impliqués dans l'amélioration du processus de s'approprier les méthodes, et n'interfèrent pas sur d'autres processus.

III.5.1.3 La phase d'intégration

L'intégration consiste à faire accepter et à adapter, au sein de l'entreprise, les concepts, processus, méthodes, outils, techniques... qui ont été analysés et retenus pour leur pertinence à partir d'objectifs opérationnels précis et réalistes.

a- *Communiquer les résultats de l'analyse au personnel.*

Pour réussir le benchmarking, l'entreprise doit commencer par convaincre et motiver les acteurs qui seront impliqués dans la démarche d'amélioration de l'entreprise. L'équipe de benchmarking procédera de la manière suivante : - identifier les différents interlocuteurs auxquels il conviendra de s'adresser prioritairement (responsable de production, chef d'atelier, chef d'équipes...) et s'interroger pour savoir s'assurer qu'ils seront capables de coopérer - déterminer les besoins et contraintes pour chacun des niveaux d'acteurs impliqués - sélectionner les méthodes de communication les plus adaptées en fonction des cibles à traiter (rapports, compte rendus, lettres

d'information, affichage, réunion, etc). Toutes les méthodes de communication pour entraîner l'adhésion devront être envisagées. - organiser la présentation des résultats pour assurer la communication la plus efficace et permettre la meilleure compréhension possible (comparaison chiffrée des méthodes de l'entreprise avec celles des entreprises extérieures, description des entreprises étudiées et des processus suivis, des méthodes de collecte d'informations, des techniques d'analyse, explication des choix, présentation complète des résultats obtenus, des méthodes découvertes et dont l'application est envisagée, présentation de l'impact prévisionnel de ces méthodes sur l'entreprise, synthèse des résultats clés, des conclusions et des recommandations qui s'en suivent, etc).

b- Établir les objectifs fonctionnels.

Les objectifs fonctionnels sont génériques, ils ne sont pas dédiés à un poste ou une personne. Ils permettent de rendre opérationnelles les orientations stratégiques définies par le benchmarking. Il est donc nécessaire de savoir quels sont les objectifs existants dans l'entreprise et éventuellement de les réajuster (reprise de l'objectif existant, modification de l'ordre de priorité, fixation de nouveaux objectifs...)

III.5.1.4 La phase d'action

Les préconisations du benchmarking et les principes opérationnels définis doivent être traduits en applications concrètes qui seront évaluées périodiquement pour mesurer les progrès accomplis.

a- Élaborer des plans d'action

La mise en œuvre des actions qui ont été définies dans le cadre du projet de benchmarking est le plus souvent prise en charge par le Top Management de l'organisation. Elle peut aussi, plus rarement, être sous-traitée, pour des objectifs plus spécifiques, à une équipe projet spécialement constituée, ou à des responsables désignés. Les opérations de contrôle et de suivi sont assurées de façon régulière conformément aux indications fournies dans le planning. L'équipe doit vérifier que toutes les étapes

ont bien été suivies et s'assurer que les résultats du benchmarking sont bien mis en place. Une stratégie alternative peut éventuellement être envisagée en cours de projet. Il faut également vérifier si le benchmarking génère des résultats profitables.

b- Démarrer des actions spécifiques et assurer le suivi de la progression

Le benchmarking est donc un processus d'ajustement permanent. L'entreprise doit réaliser un suivi continu des résultats de la démarche d`amélioration en cours, et surveiller en même temps les évolutions dans les pratiques et méthodes des entreprises auxquelles elle est comparée Une fois la mise en place du projet achevée, il faut estimer les progrès réalisés et évaluer le niveau de performance atteint par l'entreprise pour réactualiser ou ajuster, si besoin est, les objectifs d`amélioration ou les plans d`action définis en amont. L`entreprise doit donc mettre en place un processus de contrôle afin de s'assurer que toutes les étapes ont bien été suivies, que les résultats du benchmarking ont bien été intégrés dans le processus de management et/ou que d'autres stratégies de remplacement ont été envisagées.

c- Redéfinir les benchmarks

Le suivi s'effectue avec un indicateur de type quantitatif (sur les chiffres clés en lien direct avec les changements entrepris) mesurant la progression du projet par rapport aux objectifs fixés au préalable. L'évaluation peut être pratiquée à partir d'un questionnaire permettant de recenser les manques dans les informations, mais aussi les différentes attitudes dans l'entreprise vis à vis du benchmarking.

III.5.1.5 La phase maturité

C'est la dernière étape. Il s'agit d'une étude réalisée à postériori, généralement sous forme d'enquête, sur la méthode qui a été utilisée pour intégrer l`outil de Benchmarking dans les objectifs à atteindre et au sein même du système de management. Cela permet de réaliser les actions nécessaires afin de faire rentrer dans les mœurs l`utilisation du benchmarking et le placer comme processus permanent dans l`entreprise.

a- Position de leadership

Les éléments collectés au cours de l'enquête doivent permettre de cerner les améliorations à apporter. Toutes les étapes sont passées en revue. L'entreprise peut aussi fixer des points de repère qui déclencheront automatiquement une nouvelle série d'opérations de Benchmarking.

b- Méthodes totalement intégrées

Un projet de Benchmarking est une opération délicate à conduire. Le risque de mésentente entre partenaires sur le type d'informations à partager est élevé. Il peut même conduire certaines entreprises indélicates dans l'illégalité (espionnage industriel, entre autres). C'est pourquoi *l'International Benchmarking Clearing House* a élaboré un Code de Conduite (encadré 1) comportant huit recommandations destinées aux partenaires du Benchmarking *:*

Encadré 1 - Le code de déontologie en marketing - *International Benchmarking Clearing house*

1. Légalité

- *Ne pas engager des actes ou des paroles qui feraient entrer l'entreprise dans l'illégalité*
- *Prêter une attention spéciale aux discussions sur les prix (un désaccord peut bloquer le cours du marché)*

2. Echange

- *Définir un niveau d'attentes mutuelles entre les entreprises.*
- *Ne pas poser aux partenaires de l'entreprise des questions auxquelles celle-ci ne peut pas répondre*

3. Confidentialité

- *Assurer aux informations transmises par les partenaires le même niveau de confidentialité que pour ses propres informations*
- *Signer avec ses partenaires une clause de confidentialité*

4. Utilisation de l'Information

- *Ne pas utiliser l'information à d'autres fins que celles déterminées dans l'accord de Benchmarking*

5. Contact

- *Se Conformer aux procédures de contact définies entre les partenaires*

- *Respecter la culture de chacun (éviter les jugements subjectifs, les préjugés...)*

6. Préparation

- *Se préparer aux réunions afin d'améliorer leur efficacité et éviter les pertes de temps*

7. Achèvement

- *Ne pas prendre des responsabilités qu'on ne peut pas tenir*

- *Achever son travail de manière à ce que chacun des participants soit satisfait*

8. Compréhension

- *Traiter ses partenaires de la même façon que vous souhaiteriez être traité.*

Ce code de conduite met ainsi en place de réelles relations de "coopétition".

III.6 Les limites du benchmarking

Les limites du benchmarking sont souvent liées à une mauvaise compréhension de la méthodologie ou de la démarche, explique Laurent HERMEL qui l'illustre par l'exemple d'un responsable d'entreprise qui lit un article sur le benchmarking et assimile ce mot au terme de comparaison se lance directement dans une collecte d'information sur la concurrence, sans avoir au préalable analysé ses propres processus et choisi ceux sur lesquels il devait travailler en priorité.il est débordé par l'information recueillie et conclut que le benchmarking n'est pas fait pour lui. JEA MARTINEZ quant à lui, dans son article nous dresse les limites du benchmarking ; avec le benchmarking, nous sommes face à un outil d'amélioration continue des processus ou de l'organisation de l'entreprise. Le benchmarking permet rarement de trouver de nouvelles idées mais dans le meilleur des cas il autorise l'innovation en adaptant à son secteur d'activité les bonnes idées d'autres secteurs. Derrière la simplicité apparente de cette méthode se cachent de redoutables difficultés. Identifier les meilleures pratiques n'est pas aisée, tout comme changer les pratiques et la culture d'une entreprise en essayant d'adapter ce qui marche ailleurs.

a) le benchmarking nous incite à imiter ou à nous inspirer des meilleurs. La question est donc : quand faut-il abandonner cette méthode et essayer d'innover plutôt que d'imiter?

b) La transposition des méthodes développées dans d'autres entreprises ou d'autres industries est-elle toujours faisable ? Le remède n'est-il pas parfois pire que le mal ?

c) Enfin, le benchmarking ne risque-t-il pas de se substituer à une véritable réflexion stratégique?

SYNTHESE-CHAPITRE III

La recherche des méthodes les plus performantes pour une activité donnée, permettant de s'assurer une supériorité par rapport à la concurrence a entrainé la mise sur pied d'une technique de marketing ou de gestion de la qualité consistant à étudier et analyser les techniques de gestion, les modes d'organisation des autres entreprises afin de s'en inspirer et d'en retirer le meilleur : C'est le benchmarking. En d'autre terme le benchmarking est un processus de recherche systématique des meilleures pratiques et des innovations dans le but de les adopter, les adapter et les appliquer pour une plus grande performance de l'entreprise. On distingue plusieurs types de benchmarking notamment interne, externe concurrentiel, fonctionnel, organisationnel, des procédures, génériques, stratégiques, coopératives.

La mise en place de cette technique dans l'entreprise s'effectue en cinq phases, Notamment : le lancement de l'opération, l'organisation, l'application, l'assimilation et la mise en place des priorités, la planification et implication.

Comme technique, le benchmarking présente cependant diverses limites tenant à la force des habitudes acquises au sein des entreprises, le risque de cloisonnement des perspectives d'amélioration à la seule transposition des usages et méthodes développées par d'autres entités, le risque d'inopportunité des méthodes importées et l'abandon de la créativité au profit du copier-coller. Ces limites sont, en général, liées à une mauvaise compréhension de la méthodologie ou de la démarche.

DEUXIEME PARTIE :

METHODOLOGIE

CHAPITRE IV

METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Le premier traité systématique et complet de méthode que l'on connaisse est celui de René Descartes, *Le discours de la méthode,* paru en 1632. Dans cet ouvrage, l'auteur invite à respecter un certain nombre de règles pour s'assurer du caractère objectif de ce qu'on étudie et surtout, de ce qu'on élabore à partir de cette étude. Aktouf (1987) nous donne des définitions assez explicites de la méthode et de la méthodologie.

La méthode est la procédure logique d'une science, c'est-à-dire l'ensemble des pratiques particulières qu'elle met en œuvre pour que le cheminement de ses démonstrations et de ses théorisations soit clair, évident et irréfutable.

La méthodologie peut se définir comme étant l'étude du bon usage des méthodes et techniques. Il ne suffit pas de les connaître, encore faut-il savoir les utiliser comme il se doit, c'est-à-dire savoir comment les adapter, le plus rigoureusement possible, d'une part à l'objet précis de la recherche ou de l'étude envisagée, et d'autre part aux objectifs poursuivis. Wolcott (2001) a une typologie qui repose essentiellement sur trois techniques de collecte de données qu'il juge être les plus courantes en recherche qualitative:

a) L'observation participante ;
b) Les entretiens ;
c) L'analyse documentaire.

Sur le terrain, ces techniques prennent la forme d'activités particulières pratiquées par le chercheur, telles que l'action d'expérimenter lorsqu'il pratique l'observation participante, l'action d'enquêter lorsqu'il fait des entretiens et l'action d'examiner lorsqu'il procède à des analyses documentaires ; Royer, (2007). Nous inspirant de cette conclusion, dans le cadre de notre recherche, nous procéderons à l'élaboration des guides d'entretiens.

IV.1. Présentation de la zone d'étude

Le Cameroun est situé en Afrique Centrale, au fond du golfe de Guinée. Il est limité au Nord par le Tchad, à l'Est par la République Centrafricaine, au Sud par le Congo, le Gabon et la Guinée Equatoriale, à l'Ouest par le Nigéria.

Le Cameroun est un pays qui compte plusieurs grandes villes parmi lesquelles Yaoundé, la capitale politique du pays qui compte plusieurs millions d'habitants, et Douala, la capitale économique compte elle aussi plus de cinq millions d'habitants dans une configuration assez cosmopolite avec une forte croissance. Viennent ensuite des villes comme Garoua, Bafoussam, Maroua, Bamenda, qui sont d'importants centres urbains.

IV.1.1. ECONOMIE

L'économie du Cameroun est la plus diversifiée d'Afrique centrale, non seulement grâce à de nombreuses implantations étrangères mais aussi à de nombreux groupes nationaux. On retrouve dans le pays, des activités très variées notamment dans les secteurs forestiers et agricoles (cultures de rente et vivrières), les hydrocarbures, sucrerie, huilerie, savonnerie, minoterie, aluminium, ciment, métallurgie, première transformation du bois, et l'industrie des boissons, objet de notre étude.

a) Les indicateurs économiques du Cameroun : croissance

Le tableau ci-dessous donne les indicateurs économiques de croissance du Cameroun

Indicateurs de croissance	2017	2018	2019 (e)	2020 (e)	2021 (e)
PIB *(milliards USD)*	35,00e	38,71e	38,63	40,62	43,50
PIB *(croissance annuelle en %, prix constant)*	3,5	4,1e	3,7	-1,2	4,1
PIB par habitant *(USD)*	1.442e	1.556e	1.515	1.554	1.623
Endettement de l'Etat *(en % du PIB)*	37,560e	39,137e	40,541	40,515	40,165
Taux d'inflation *(%)*	0,6	1,1	2,5	2,8	2,3

Tableau IV.1. Indicateurs de croissance

Indicateurs de croissance	2017	2018	2019 (e)	2020 (e)	2021 (e)
Balance des transactions courantes *(milliards USD)*	-0,95e	-1,43e	-1,42	-1,42	-1,44
Balance des transactions courantes *(en % du PIB)*	-2,7	-3,6	-3,7	-5,7	-4,8

Source : FMI - World Economic Outlook Databases - Dernières données disponibles.

Note : (e) Donnée estimée

Indicateurs monétaires	2014	2015	2016	2017	2018
Franc CFA BEAC (XAF) - Taux de change annuel moyen pour 1 EUR	630,63	631,22	630,86	657,54	655,68

Source : Banque Mondiale - Dernières données disponibles.

b) Les principaux secteurs économiques

Répartition de l'activité économique par secteur	Agriculture	Industrie	Services
Emploi par secteur *(en % de l'emploi total)*	46,0	14,1	39,9
Valeur ajoutée *(en % du PIB)*	14,4	25,8	52,7
Valeur ajoutée *(croissance annuelle en %)*	5,1	3,1	4,5

Tableau IV.2. Activité économique par secteur *Source : Banque Mondiale - Dernières données disponibles.*

IV.1.2. POPULATION

Le Cameroun compte 240 ethnies, réparties en trois grands groupes (Bantous, Semi-Bantous, Soudanais) et auxquelles correspondent 240 langues nationales. Les ethnies les plus représentatives sont :

-Bantous : Béti, Bassa, Bakundu, Maka, Douala, Pygmées …

-Semi-Bantous : Bamiléké, Gbaya, Bamoun, Tikar…

-Soudanais : Foulbé, Mafa, Toupouri, Arabes-Choas, Moundang, Massa, Mousgoum…

IV.1.3. LANGUES

Le français et l'anglais sont les langues officielles, elles sont parlées respectivement par 70 % et 30 % de la population. L'Espagnol et l'Allemand sont également connus par de nombreux citadins.

IV.1.4 RELIGIONS

Le Cameroun est un état laïc. Deux principales religions y sont pratiquées : le Christianisme et l'Islam. On note aussi la pratique de l'Animisme par de nombreuses populations.

IV.1.5. FETES

Fêtes religieuses :

Vendredi Saint, Pâques, Ascension, Pentecôte, Assomption, Noël, fin de Ramadan, fête du mouton.

Fêtes légales :

Jour de l'An, fête de la Jeunesse (11 Février), fête du Travail le 1er Mai, Fête nationale le 20 Mai.

IV.1.6. SAISON TOURISTIQUE

En dehors de la chasse sportive qui se pratique dans la partie septentrionale du pays de novembre à mai, la saison touristique couvre toute l'année et les touristes peuvent visiter le Cameroun tout le long de l'année. Climat et météo: Bonnes et mauvaises saisons. La saison sèche va de novembre à avril.

Températures minima et maxima: de 23 à 31°C en janvier et de 21 à 35°C en juillet.

Code ISO du Pays: CM.

Décalage(s) horaire(s) / Paris : 1 heure l'été, pas de décalage en hiver.

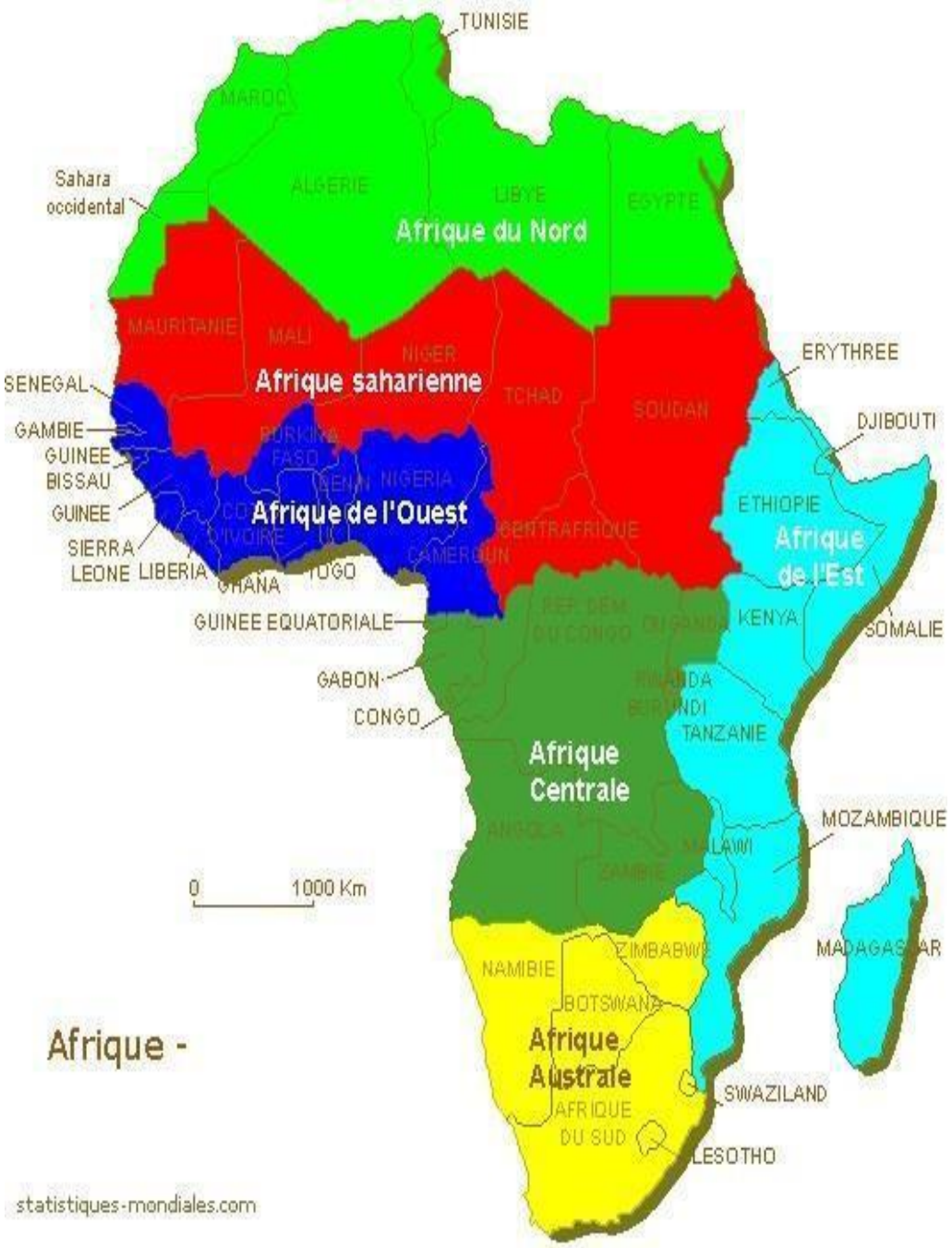


Figure IV.1 Carte de l'Afrique

Figure IV.2. Carte du Cameroun

Les figures IV.1 ET IV.2 montrent les cartes de l'Afrique et du Cameroun. Nous pouvons ainsi voir la position du Cameroun ainsi que les pays limitrophes de la sous-région.

IV.2. Explication de notre méthode

Nous allons faire du management stratégique autour de la chaîne de valeur suivant quelques critères de performance. Nous ferons le benchmarking de la chaîne de valeur, afin de ressortir les facteurs clés de succès. A cet effet, nous procéderons à l'élaboration d'un premier guide d'entretien pour les experts du secteur brassicole, ce qui nous permettra de ressortir les clés de réussite dudit secteur. Par la suite, nous établirons trois autres guides d'entretien à savoir :

- Un guide pour les entretiens en interne, pour ce qui est du cas ;
- Un guide pour le benchmarking concurrentiel, concernant les principales entreprises concurrentielles du secteur brassicole ;
- Un guide pour le benchmarking générique, concernant les entreprises de quelques secteurs non brassicoles ayant une situation managériale bien portante.

A la suite des différents entretiens, nous établirons la chaîne de valeur du cas, la chaîne de valeur du secteur concurrentiel et la chaine de valeur du secteur générique.

Nous allons comparer les chaines de valeur des entreprises du secteur brassicole au Cameroun, nous identifierons les entreprises de ce secteur, dans le cadre de notre recherche, sur la base de l'entretien des experts nous retiendrons les éléments clés des activités principales de la chaine de valeur, ainsi que ceux des activités de soutien de la chaine de valeur.

Une fois les critères définis, nous utiliserons le tri type marché-hiérarchie-réseau pour comprendre comment on crée de la valeur.

La recherche qualitative peut s'effectuer à partir de six outils de recueil d'informations : la documentation, l'enregistrement d'archives, l'entretien, l'observation directe, l'observation participante ou la simulation (Yin R., 1989). Partant de cette assertion, nous établirons nos différents guides d'entretien.

Le moyen le plus certains pour étayer notre recherche consistera à aller à la rencontre des différentes parties prenantes de notre champ d'étude, ceci nous permettra d'avoir des résultats assez objectifs. Comme le souligne Reuchlin (1957), une démarche scientifique ne peut être qu'une démarche fondée sur des faits établis objectivement, c'est-à-dire de manière telle qu'ils puissent être vérifiés par n'importe quel observateur connaissant le maniement des techniques ayant servi à les établir.

GUIDE D'ENTRETIEN DE L'EXPERT
Dans le cadre des travaux de recherche, sur le thème **:** **MANAGEMENT STRATEGIQUE DE LA CHAINE DE VALEUR PAR LE BENCHMARKING DANS UNE ENTREPRISE : CAS D'ENTREPRISE BRASSICOLE AU CAMEROUN** Nous venons très humblement auprès de vous solliciter un entretien sur le secteur brassicole, dont vous avez une très grande connaissance. ✓ Quelle est votre formation professionnelle ? ✓ Quelle est votre ancienneté dans le domaine ? ✓ Qu'est ce qui fait qu'une entreprise réussisse dans ce secteur ? ✓ Qu'est ce qui est très important dans le choix d'une marque et de l'entreprise ? ✓ Comment parvenir à être leader dans ce secteur? ✓ Comment gérez-vous les maillons de la chaine de valeur ? ✓ Quels éléments retenir comme clés de réussite ? Merci de mettre votre expertise aux services de la recherche

Figure IV.3. Guide entretien expert

GUIDE D'ENTRETIEN INTERNE (pour le cas)
Dans l'optique de l'amélioration du management interne de la structure, nous vous prions de nous accorder un entretien qui nous aidera à mieux comprendre votre responsabilité dans votre structure actuelle. ✓ Pouvez-vous nous faire une brève présentation de votre parcours académico-professionnel ? ✓ Dans le cadre de vos responsabilités, que pouvez-vous nous dire de votre service ? ✓ Quelle est votre politique de recrutement ? ✓ Existe-t-il un profil de carrière pour vos employés ? ✓ Avez-vous une politique de formation ? ✓ Evaluez-vous votre personnel ? À quelle fréquence ? ✓ Quelle est votre politique d'achats ✓ Comment jugez-vous les prix de vos différents fournisseurs ? ✓ Evaluez-vous vos fournisseurs ? ✓ Quelle est la durée de votre stock de sécurité ? ✓ Quelle est votre politique de production ? ✓ Quelle sont les mesures de contrôle applicables dans votre entre-prise ? ✓ Quel est votre politique commerciale ? ✓ Comment percevez-vous les entreprises concurrentes du secteur brassicole dans votre pays ? ✓ Quelle politique de communication appliquez-vous pour être proche de vos consommateurs ? ✓ Quelle est votre principal cheval de bataille ? ✓ Avez-vous une procédure formalisée ? ✓ Quelles sont vos points forts ? ✓ Quelles sont vos points faibles ?

Figure IV.4. Guide entretien interne

GUIDE D'ENTRETIEN POUR BENCHMARKING CONCURRENTIEL
Dans le cadre des recherches pour la compréhension du secteur brassicole au Cameroun et son positionnement dans la sous-région, nous avons l'honneur de nous retrouver face à vous pour un entretien, qui par la force de votre expérience et de votre positionnement, nous permettra de déboucher sur des éléments sans doute porteurs pour l'économie de notre environnement. ✓ De façon sommaire, quel est votre parcours académico-professionnel ? ✓ Comment sont faits les recrutements dans votre entreprise ? ✓ Existe-il un plan de carrière pour les employés ? Comment est-il appliqué ? ✓ Quelle est votre politique de formation ? ✓ Comment se font les évaluations au sein de votre entreprise ? ✓ Quels sont les critères du choix des fournisseurs ? ✓ Comment évaluez-vous vos fournisseurs ? ✓ Quelle est votre politique de gestion des stocks ? ✓ A combien de mois estimez-vous votre stock de sécurité ? ✓ Quelle est votre politique de production ? ✓ Quelles sont les mesures de contrôle applicables dans votre entreprise ? ✓ Quel est votre politique de commerciale ? ✓ Comment percevez-vous les entreprises concurrentes du secteur brassicole dans votre pays ? ✓ Quelle politique de communication appliquez-vous pour être proche de vos consommateurs ? ✓ Avez-vous déjà été confronté à une concurrence qui vous a amené à repenser votre stratégie ? ✓ Faites-vous de la sous traitance ? du réseau ou de la hiérarchie ? ✓ Quelle est votre principal cheval de bataille ? ✓ Avez-vous une procédure formalisée ? ✓ Quelles sont vos points forts ? ✓ Quelles sont vos points faibles ?

Figure ***IV.5. Guide entretien concurrentiel***

GUIDE D'ENTRETIEN BENCHMARKING GENERIQUE
Dans le cadre des travaux de recherche, sur le thème **:** **MANAGEMENT STRATEGIQUE DE LA CHAINE DE VALEUR PAR LE BENCHMARKING DANS UNE ENTREPRISE : CAS DES ENTREPRISES CAMEROUNAISES** Nous venons très humblement auprès de vous solliciter un entretien sur le secteur dans lequel vous évoluez et avez une très grande connaissance. ✓ Quelle est votre formation professionnelle ? ✓ Quelle est votre ancienneté dans le domaine ? ✓ Qu'est ce qui fait qu'une entreprise réussisse dans ce secteur ? ✓ La réussite de ce secteur passe –t-elle par une collaboration internationale ? ✓ Comment parvenir à être leader dans ce secteur? ✓ Comment gérez-vous les maillons de la chaine de valeur ? ✓ Comment gérez-vous la concurrence ? ✓ Faites-vous de la sous traitance ? Du réseau ou de la hiérarchie ? ✓ Faites-vous de la veille concurrentielle? ✓ quelles sont vos faiblesses ? ✓ Quelles sont vos forces ? ✓ Quels éléments retenir comme clés de réussite ? Merci pour votre contribution à ces travaux de recherches.

Figure IV.6. Guide entretien générique

NB : Les questions sont posées en fonction du profil de responsabilité des interviewés ; on ne saurait poser les mêmes questions aux interviewés à responsabilités différentes.

STATUTS DES INTERVIEWES

- Responsable ressources humaines
- Responsable achats et approvisionnement
- Responsable logistique
- Responsable production
- Responsable marketing

IV.3. TYPE ET NOMBRE D'ENTRETIENS

TYPES D'ENTRETIEN	NOMBRE D'ENTRETIENS	TYPE D'ENTREPRISE	PROFIL DES POSTES
BENCHMARKING INTERNE (CAS ETUDIE)	6	Entreprise BRASAF	Responsable ressources humaines Responsable achats et approvisionnement Responsable logistique Responsable production Responsable marketing
BENCHMARKING CONCURRENTIEL	7	SABC UCB	
BENCHMARKING GENERIQUE	3	Cosmétique Station-service Minoterie	Supply Chain manager Directeur des opérations
EXPERT	2	consultants	
CUMUL	**18**		

Tableau IV.3 récapitulatif des entretiens

IV. 4. BREVE PRESENTATION DE L'OUTIL NVIVO

Le logiciel NVivo pour Windows existe en trois éditions : NVivo Starter, NVivo Pro et NVivo Plus. Chaque édition présente un niveau de fonction différent pour prendre en charge tous types de projets et besoins en matière de recherche.

NVivo Pro, est un outil de recherche sophistiqué comprenant toutes les fonctionnalités dont on a besoin pour analyser toutes formes de données non structurées. Grâce aux requêtes et outils de visualisation avancés, vous pouvez découvrir des thèmes, expliquer vos résultats et présenter votre travail. Avec NVivo Pro, vous pouvez :

- Travailler avec du texte, des fichiers audio, des fichiers vidéo, des images, des feuilles
- de calcul, des enquêtes en ligne, du contenu Web ou provenant des réseaux sociaux ;
- Utiliser des outils de requête performants ;
- Créer des cartes conceptuelles et de projet pour présenter les liens entre vos données ;
- Utiliser NCapture pour capturer de manière aisée et rapide du contenu provenant des réseaux sociaux pour l'analyser.

Termes clés NVivo

Voici quelques termes élémentaires :

- Les sources : constituent votre matériel d'étude. Il s'agit notamment de documents, fichiers PDF, tableaux de données, fichiers audio, fichiers vidéo, images, mémos et matrices à condensés.

- Les caractéristiques de la source : permettent d'enregistrer des informations sur vos sources (des données bibliographiques, par exemple).

- L'encodage : c'est le processus de regroupement du matériel d'étude par sujet, thème ou cas. Par exemple, cela peut consister à sélectionner un paragraphe sur la qualité de l'eau et à l'encoder au nœud thématique 'qualité de l'eau'.

- Les nœuds : ce sont les contenants de votre encodage. Ils représentent des thèmes, des sujets ou autres concepts et vous permettent de centraliser des

ressources connexes en un seul point, de sorte que vous puissiez rechercher des idées et des orientations émergentes.

- Les cas sont les contenants de votre encodage. Ils représentent vos 'unités d'observation', par exemple des personnes, des lieux, des sociétés ou des objets.

- Les caractéristiques d'un cas vous permettent d'enregistrer les informations sur le cas (par exemple, les données démographiques sur cette personne).

- la requête de recherche textuelle permet de rechercher un mot ou une locution dans le contenu de vos sources et affichez toutes les correspondances dans un nœud d'aperçu ; encoder automatiquement le contenu (si vous le souhaitez) ; afficher une synapsie pour visualiser les mots dans leur contexte.

- La requête de fréquence de mots pour répertorier les mots les plus fréquents dans vos sources et visualiser les résultats dans un nuage, des surfaces ou un diagramme de grappes.

- Le diagramme de comparaison permet de générer un diagramme pour comparer deux cas et voir ce qu'ils ont en commun.

.

SYNTHESE -CHAPITRE IV

Ce chapitre explique la méthodologie d'approche et présente la zone d'étude qu'est le Cameroun et qui se situe en plein cœur de l'Afrique. Il présente également les données essentielles le concernant notamment ses caractéristiques économiques et socio-politiques.

Il présente également l'ensemble des techniques et méthodes utilisé dans le cadre de notre travail d'analyse, et précisément l'observation participante, l'analyse documentaire et la réalisation d'entretiens. Sur ce dernier point, nous avons procédé à une série de 18 entretiens tant en interne qu'en externe, notamment au niveau de la concurrence directe et au niveau des entreprises de secteurs différents, dont les données ont été analysés par la suite.

Nous avons fait une brève présentation de l'outil Nvivo, en ressortant les éléments essentiels qui nous aideront, à analyser l'entretien des experts.

CHAPITRE V
LE SECTEUR BRASSICOLE DANS LE MONDE

L'histoire de la bière montre que ce produit est célèbre depuis la plus haute Antiquité 7 000 ans avant notre ère, la bière était déjà un produit de fabrication ménagère chez les sumériens, chaldéens et assyriens. Cette histoire est aussi très variée et diffère selon les contextes sociétaux. En Egypte ancienne, la bière était considérée comme une boisson d'origine divine. Selon l'histoire, et à titre de rappel, le dieu Osiris aurait oublié au soleil une décoction d'orge mélangée à de l'eau sacrée du Nil, créant ainsi "le vin d'orge". La bière était préparée par des femmes et servie par des prêtresses. La divine bienfaitrice est de plus en plus appréciée et ses usages thérapeutiques se multiplient. La bière s'affirme également comme boisson d'accueil, comme aliment, puis devient monnaie d'échange. Dans le même ordre d'idées, dans la Grèce antique, la bière est reconnue pour ses vertus médicinales et est considère comme une véritable potion magique. C'est ainsi que les Gaulois sont aussi les inventeurs du tonneau permettant de mieux contrôler la fermentation et le stockage de la cervoise. Enfin au Moyen-âge, la bière était uniquement fabriquée par les moines par souci de qualité.

La bière ayant fait l'objet de diverses considérations, notamment celles de boisson divine, de boisson d'accueil, de boisson thérapeutique, d'aliment, de monnaie d'échange et même de potion magique ; les chercheurs, au vu de l'instabilité et la fragilité dans la fermentation, se sont intéressés à la chimie de la fermentation. C'est ainsi qu'en 1854, Pasteur met à jour l'existence de micro-organismes donc la levure. Les recherches scientifiques sur les micro-organismes vont permettre de maîtriser le processus de la fermentation alcoolique et d'améliorer les conditions sanitaires des brasseries afin de produire une boisson plus saine et plus claire : C'est la naissance de la révolution industrielle. Alors le terme « brasserie » est prononcé et peut s'appliquer à un site industriel où la bière est fabriquée en grande quantité, tout autant qu'à un artisan transformateur local, fabriquant et commercialisant sa propre bière comme cela était le cas avant l'ère industrielle ; on parlera dans ce dernier cas de brasserie artisa-

nale, de brasserie d'artisan, ou encore de microbrasserie . Le terme de brasserie peut se retrouver aussi dans l'appellation « ferme-brasserie » dévolue au secteur agricole ou l'agriculteur producteur fermier transforme sa production en bière fermière.

Dans son sens industriel, une brasserie est souvent composée d'un ensemble de bâtiments où sont stockés les produits agricoles (houblon, malt d'orge) ; de réacteurs où se déroulent les différentes opérations et, enfin, de bâtiments où sera stocké et conditionné le produit fini, c'est-à-dire la bière (le résidu se nommant la drêche).

Le responsable de l'opération délicate du brassage est appelé brasseur ou maître brasseur.

Le résultat le plus évident et le plus marquant de l'implantation de nouvelles technologies aux différentes étapes du procédé brassicole est la diffusion sur le marché de nouveaux produits depuis les deux dernières décennies. Leur importance a été accrue par les modifications de tendances des consommateurs, l'apparition de nouvelles stratégies commerciales et les changements économiques à travers le monde. C'est ainsi que depuis le début des années 1990, des produits nouveaux, sur le segment des bières spéciales et de spécialité, s'imposent sur le marché par le biais du développement des microbrasseries.

V.1. Son impact sur le plan économique

La bière, boisson provenant de la fermentation d'un extrait aqueux de céréales germées, additionné de houblon, est le fruit d'un long processus faisant appel à de nombreuses opérations successives : le brassage, le houblonnage, l'ébullition, le traitement du moût, la fermentation, la garde, la clarification, la stabilisation et la stérilisation. Elle relève du domaine agroalimentaire.

La brasserie ou l'industrie brassicole se positionne comme un pôle économiquement important, avec une production mondiale proche de 1,25 milliards d'hectolitres (estimation pour 1995), ce qui place la bière au deuxième rang des boissons élaborées, derrière le thé. Ce secteur, issu d'une longue tradition, n'en est pas moins dynamique et ouvert aux technologies modernes. La recherche développement dans l'industrie

brassicole est très active et constitue un investissement stratégique pour les brasseurs, compte tenu du marché fortement concurrentiel et en constante évolution.

Les domaines scientifiques jouant un rôle en brasserie sont variés et comprennent : la génétique des plantes et des micro-organismes, la biologie moléculaire, la microbiologie, la chimie minérale, organique et analytique ainsi que le génie des procédés (génie chimique et biochimique).

Le nombre considérable d'ouvrages et de publications scientifiques traitant de la fabrication de la bière nous a conduit à limiter notre présentation aux axes suivants : en premier lieu, le procédé brassicole et la composition de la bière, puis une analyse du marché mondial et camerounais de la bière.

V.2. Impact sur le plan social

L'évolution des mentalités face à la raréfaction des ressources et la prise de conscience des effets néfastes de l'alcool ont forcé les associations brassicoles à réagir. Les brasseries s'accordent unanimement sur l'importance de répondre aux triples enjeux de développement durable (écologique, sociale et économique) afin d'apporter une contribution positive sur l'environnement, et de bénéficier d'une croissance soutenable et rentable. Cependant, certains acteurs continuent de soutenir que les entreprises du secteur brassicole entreprennent des actions RSE philanthropiques dans le seul but de soutenir leurs efforts marketing. Cette conceptualisation "instrumentale" que les brasseries se font de la RSE pose trois problèmes :

- Une absence de réflexion de la part des brasseries quant à la légitimité de leurs activités ;
- La difficulté d'élaboration, dans Le secteur brassicole, d'une stratégie de communication externe se mettant au service de la RSE ;
- La spécialité du système d'évolution du secteur brassicole, puisque celui-ci s'autorégule. Cette spécificité du système prête le flanc à la critique puisque, par exemple la publicité n'est soumise à aucune forme de vérification éthique crédible, et cela influence nécessairement les consommateurs.

V.2.1. Comment le secteur brassicole conceptualise-t-il la RSE ?

Nos entretiens, ainsi que les rapports RSE publiés par le secteur brassicole nous permettent de comprendre la manière avec laquelle l'industrie de la bière conceptualise la responsabilité sociétale des entreprises. Il s'agit essentiellement d'une manière de répondre aux triples enjeux du développement durable dans le but de procurer une contribution positive sur l'environnement (au sens large du terme), et de bénéficier d'une croissance durable et rentable. Frédéric de Radiguès (2017), CEO de Bofferding, voit la RSE comme : « *Ce qu'une entreprise entreprend de manière à établir […] des stratégies permettant de minimiser son impact sur l'environnement ou d'avoir un impact positif sur cet environnement* ». Que fait le secteur brassicole au niveau économique ?

Le secteur brassicole décrit d'abord la RSE comme l'opportunité de concilier la prise en considération des aspects sociaux et environnementaux avec le bénéfice économique de l'entreprise. Les brasseries à l'échelle nationale se lancent dans le développement de pratiques innovantes permettant de collaborer avec des partenaires locaux et mettent en place des circuits courts. L'économie circulaire constitue pour les brasseries un projet porteur de la croissance durable et écologique et l'une des solutions permettant de répondre aux pressions environnementales dues à plusieurs grandes tendances mondiales. Les brasseries de l'Union Européenne ont produit près de 396 millions d'hectolitres en 2015 (The Brewers of Europe, 2015). Ceci nécessite d'importantes ressources naturelles et il est donc primordial d'accroître l'efficacité d'utilisation des ressources, de les utiliser de manière plus responsable, afin de contribuer à la durabilité et au dynamisme de l'entreprise.

Nous apercevons également la multiplication de la proposition de bières biologiques en Belgique, et selon le maître brasseur Edward Martins (2017), « *les brasseries qui ne surfent pas sur cette nouvelle niche bio sont à des années-lumière de la réalité du marché actuel* ». En effet, le marché bio constitue une opportunité économique considérable, mais c'est aussi une réponse aux modes de production et de consommation exerçant une pression environnementale constante Edward Martins (2017) explique que «*cela constitue une réaction face aux multinationales, qui n'hésitent pas à importer en Belgique des ressources naturelles provenant de l'étranger afin de réduire leurs coûts de production*».

Nous pensons que c'est l'esprit de collaboration et la diversité de pensée qui procurent l'innovation sociale et de nouvelles idées. La concentration des parts de marché au sein du secteur brassicole est destructrice de toute idée innovante. Les multinationales sont vectrices d'efficience, d'économie d'échelle, de marketing et de distribution de masse, mais l'innovation provient de l'idée de créer quelque chose dont le *driver* n'est pas nécessairement insufflé par un sens économique. Les micro-brasseries agissent déjà dans cet esprit de collaboration, en s'entraidant afin de créer de la valeur et devenir compétitives sur le marché. Ceci est également confirmé par Nils de Chevigny lors de notre interview : *« le succès des microbrasseries se trouve dans leur capacité à collaborer ».*

V.2.2. Que fait le secteur brassicole au niveau écologique ?

Le secteur brassicole connaît une demande mondiale de bière toujours plus importante, qui entraîne elle-même une augmentation de la production de bière par pays. Hormis la crise économique de 2008-2009, dont le secteur se remet doucement, la production belge connaît une Analyse des grandes tendances du secteur brassicole: augmentation constante depuis 1980 due notamment à une explosion des exportations extra et intra Union européenne, principalement en France, aux Pays-Bas, en Allemagne, aux États-Unis et en Chine. The Belgian Brewers, (2015)

L'évolution des mentalités concernant la raréfaction des ressources a fait adopter aux associations brassicoles des mesures environnementales, et au travers de nos interviews, le développement de la sphère environnementale est apparu comme l'axe du développement durable sur lequel les brasseries sont les plus promptes à communiquer en matière de RSE.

Comme le souligne Radiguès (2017) : *« […] Il y a une recherche permanente de minimaliser l'impact sur l'environnement et sur les différentes ressources grâce à l'utilisation optimale de l'énergie et des ressources naturelles. C'est un engagement nécessaire envers la planète et les parties prenantes ».*

Des chercheurs ont développé de nouvelles technologies dans le but de préserver l'environnement, permettant ainsi de favoriser par exemple la réduction du gaspillage de l'extraction jusqu'à la distribution, mais également dans la gestion logistique de la bière, car toutes ces opérations sont coûteuses en énergie et ressources naturelles. Premièrement, le secteur brassicole minimise la consommation d'eau dans le processus de brassage, en utilisant entre autres les outils *clean in pla*ce et des stations d'épuration. À titre d'exemple, la consommation à 66% de la production belge est destinée à l'exportation. L'eau moyenne nécessaire à la production d'un litre de bière en 1990 se situait entre 10 et 20 litres d'eau, alors qu'aujourd'hui, la moyenne est entre 3,4 et 6 litres d'eau (Belgian Brewers, 2017). Deuxièmement, l'industrie de la bière cherche à réduire ses émissions de particules et son empreinte énergétique en isolant ses brasseries, en investissant dans des sources d'énergie alternatives, en favorisant les circuits courts et en optimisant le transport de marchandises au moyen d'Eco trucks ou des moyens de transport alternatifs (Belgian Brewers, 2016).

Troisièmement, le secteur brassicole recherche constamment à réduire la production de déchets en soutenant l'acte d'achat en faveur des emballages retours (73,4% de son volume en 2015).

On citera également l'utilisation de la drêche pour nourrir le bétail des agriculteurs locaux.

Nous observons que le secteur brassicole attache une importance particulière aux mesures liées à l'impact environnemental, et selon nous, l'axe écologique doit continuer à susciter autant d'intérêt pour les brasseries. Cependant, il apparait que l'intérêt grandissant pour l'environnement provient généralement des avantages économiques qui en découlent, et cela constitue généralement la motivation principale des brasseries, comme le décrit Frédéric de Radiguès : « *Les raisons qui nous poussent à entreprendre des démarches durables et responsables, c'est tout d'abord une nécessité économique, il ne faut pas se voiler la face. Il peut y avoir un côté « good citizenship » de se dire que l'on fait des choses importantes pour l'environnement, et c'est vrai. Mais je pense que la raison principale qui pousse les entreprises à faire de la RSE est avant toute chose le volet économique qui « drive » la RSE.*

A partir du moment où je réduis mes consommations d'eau, d'électricité, mes émissions de gaz j'ai un impact sur la société, mais j'ai surtout un impact sur mon PNL et ma profitabilité. » (Radiguès, 2017).

Cette déclaration laisse transparaître une compréhension instrumentale de la RSE qui consiste pour une entreprise à s'engager dans des actions dans le domaine environnemental afin de maximiser les profits sur le long terme.

V.2.3. Que fait le secteur brassicole au niveau social ?

Au travers de nos analyses, la sensibilisation à la consommation responsable de boissons alcoolisées apparaît comme l'un des engagements sociaux prioritaires pour les brasseries : « *La RSE est un « must have » du secteur brassicole, on ne vend pas des produits laitiers, et dans les consignes, fûts, casiers secteur brassicole plus que nulle part ailleurs la RSE est capitale.* » (Radiguès, 2017).

L'industrie de l'alcool utilise la RSE dans le but de présenter et définir les aspects nocifs de la consommation d'alcool, en initiant des discussions à propos des problèmes qu'elle engendre. Elle a d'ailleurs investi dans de nouveaux programmes et des campagnes éducationnelles innovantes sur la consommation responsable. En Belgique, AB-Inbev a lancé le *Global Be (er) Responsible Day* et une plateforme internet mettant à disposition des parents des outils permettant d'encourager la communication entre les parents et les adolescents sur la consommation responsable d'alcool.

Ensuite, le secteur brassicole décrit l'axe social de la RSE comme la responsabilité de soutenir les communautés locales et des causes sociales. Mais selon certains de nos interlocuteurs, la philanthropie semble réservée aux grandes brasseries ayant plus de moyens financiers à reverser pour des associations ou des causes sociales. Une étude menée en 2011 par Business & Society, souligne que les ambitions RSE varient selon la taille ou le secteur de l'entreprise. Malgré une implication plus importante des PME et TPE au cours de ces dernières années, les grandes entreprises formalisent davantage leurs stratégies RSE grâce à une possibilité de mobilisation d'actifs financiers et humains plus importants. En outre, les grandes entreprises disposent de plus de

moyens quand il s'agit d'affecter des employés à une stratégie et à un plan d'action RSE. De même, la nomination de responsables RSE favorise généralement l'implication des entreprises (Business & Society Belgium, 2011, p.19). Les PME arrivent plus difficilement à dégager des moyens financiers pour des causes sociales, et préfèrent agir sous la forme de sponsoring lorsqu'elles considèrent que la cause est louable et qu'elle favorise la valorisation de son image.

La responsabilité sociale du secteur brassicole c'est aussi l'intégration d'une vision plus globale de l'organisation. Proposer une offre responsable et de qualité aux clients est une nécessité.

Satisfaire les besoins des autres parties prenantes a également son importance. L'amélioration de l'environnement de travail, l'élaboration d'une culture d'entreprise inspirante et la réponse aux exigences des actionnaires permettent la bonne intégration de la RSE et un retour sur investissement.

Cependant, nous pensons que les grosses entreprises du secteur brassicole entreprennent des actions RSE philanthropiques comme un procédé indirect de marketing de marque, ayant comme objectif l'obtention d'un avantage préférentiel aux marchés émergents de l'industrie par rapport aux concurrents. Par exemple, AB Inbev a versé 38.000$ de donation afin de mettre en place des associations luttant contre le travail infantile en Chine. Derrière cette volonté de supporter des projets philanthropiques, on perçoit l'intention d'acquérir ou de conforter un avantage concurrentiel dans les pays émergents. Ainsi, AB InBev a déjà un pied sur le marché chinois qui est considéré comme ayant le plus grand potentiel de croissance pour l'industrie de la bière. Nous retrouvons à nouveau la conception instrumentale de la RSE.

V.3. LE PROCÉDÉ BRASSICOLE ET LA BIÈRE

D'après la législation, la bière est une boisson provenant de la fermentation d'un extrait aqueux de céréales germées et additionnée de houblon. La bière se distingue du vin par une teneur en alcool beaucoup plus faible (3 à 7 % en volume pour la bière, contre 10 à 15 % pour le vin) et une teneur en extrait non fermenté beaucoup plus

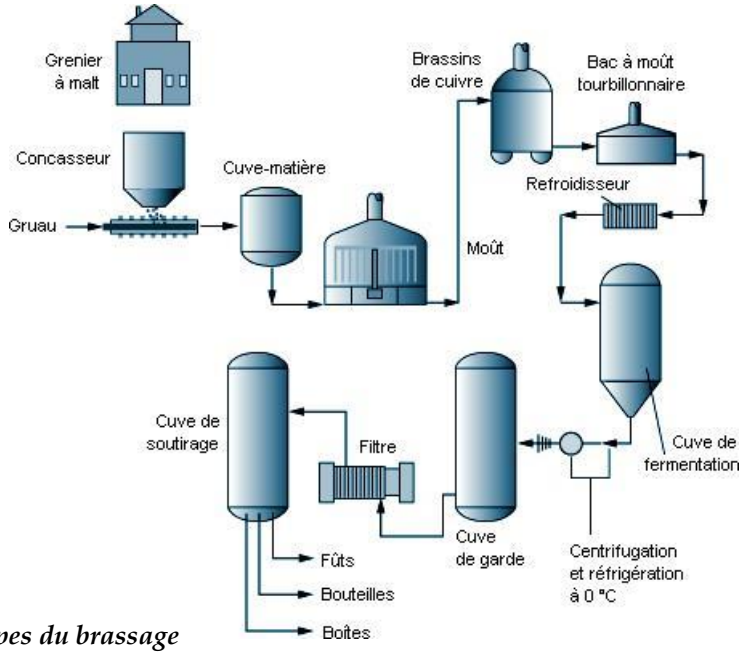
élevée (l'extrait de la bière contient environ 80 % en masse d'hydrates de carbone non fermentés). Sa caractéristique principale est sa mousse, qui se forme lors du dégagement de dioxyde de carbone.

La production de bière passe alternativement par trois étapes de réactions biochimiques et de séparations solide/liquide. Les différentes étapes d'élaboration de la bière sont présentées sommairement ci-après.

- Les matières premières : ce sont principalement l'orge, le houblon et l'eau.
- Le maltage : cette opération est indépendante de la brasserie proprement dite. elle transforme l'orge en malt à l'issue de trois étapes :
  - *le trempage,* qui fournit aux grains l'humidité dont ils ont besoin ;
  - *la germination,* qui vise à préparer les matières de réserve présentes dans les grains de céréale à la stabilisation ;
  - *le séchage et la torréfaction.*
- Le brassage : cette opération consiste à transformer les amidons contenus dans le malt en sucre.
- . La fermentation : C'est la transformation du moût en alcool.

V.3.1. Composition de la bière

Une bière se compose de quatre ingrédients principaux le malt, le houblon, les levures et l'eau.



FigureV.1 .Etapes du brassage

V.4. LES BOISSONS GAZEUSES

La fabrication des concentrés est la première étape de la production d'une boisson gazéifiée sans alcool. Au tout début de cette industrie, au XIXe siècle, les concentrés et les boissons sans alcool étaient produits dans le même lieu. Parfois, le concentré était vendu aux consommateurs qui préparaient eux-mêmes leur boisson. Lorsque l'industrie des boissons gazéifiées a pris de l'ampleur, la production des concentrés et celle des boissons sans alcool ont été séparées. Aujourd'hui, une usine de production de concentrés vend ses produits à divers établissements d'embouteillage.

Les usines de concentrés ne cessent d'améliorer leur production en automatisant leurs équipements. Cette automatisation leur a d'ailleurs permis de répondre à la demande croissante de concentrés sans devoir agrandir leurs installations. La taille des conditionnements a aussi augmenté. Initialement, les contenants de 2 litres, 4 litres ou 20 litres étaient les plus courants. Aujourd'hui, des fûts de 150 et 200 litres et même des camions citernes d'une capacité de 10 000 à 15 000 litres sont utilisés pour le transport.

Le processus de production des concentrés se fait en cinq grandes étapes:

- le traitement de l'eau;
- la réception des matières premières;
- la fabrication des concentrés;
- l'embouteillage des concentrés et de leurs additifs;
- l'expédition des produits finis.

Chacune de ces opérations présente des risques qu'il convient d'évaluer et de gérer. Ingrédient majeur du concentré, l'eau doit être d'excellente qualité. Chaque installation de production traite donc l'eau afin qu'elle ait la qualité souhaitée et soit exempte de micro-organismes. Un contrôle est assuré à tous les stades du traitement.

Dès leur réception, les divers ingrédients sont soumis, au sein du service chargé du contrôle de la qualité, à un examen, à un prélèvement et à une analyse. Seules les

substances qui ont passé les tests avec succès sont utilisées pour la fabrication des concentrés. Certaines de ces matières premières sont livrées dans des camions citernes et nécessitent une manipulation spécifique. De la même manière, les matériaux d'emballage réceptionnés sont examinés et analysés.

Pendant la fabrication des concentrés, l'eau traitée et les ingrédients, solides et liquides, sont pompés dans des cuves en acier inoxydable où ils sont mélangés, homogénéisés ou isolés par extraction suivant les directives de fabrication. La capacité des cuves peut aller de 190 à 37 000 litres. Elles sont entièrement nettoyées et désinfectées avant chaque utilisation.

Une fois le concentré obtenu, le soutirage débute. Tous les produits sont acheminés par des conduites vers l'atelier de soutirage. Les soutireuses sont soigneusement nettoyées et désinfectées avant d'être mises en marche. La plupart des machines sont affectées à une taille spécifique de contenants. Le produit est maintenu dans les conduites et les cuves tout au long du soutirage, de façon à éviter toute contamination. Chaque contenant doit porter une étiquette mentionnant le nom du produit et, si nécessaire, les risques liés à sa manipulation. Les contenants sont ensuite acheminés par convoyeurs vers la zone de conditionnement. Ils sont placés sur des palettes et enveloppés dans des films plastiques ou réunis avec un lien avant d'être stockés. Outre les concentrés, les additifs entrant dans la composition des boissons gazéifiées sans alcool sont aussi conditionnés, le plus souvent dans des sacs en plastique, eux-mêmes placés dans des cartons.

A leur arrivée dans l'entrepôt, les produits sont répartis et préparés pour l'expédition aux différentes entreprises d'embouteillage. Ils doivent être étiquetés suivant les normes nationales en vigueur. S'ils sont destinés à l'exportation, l'étiquetage doit être conforme à la réglementation du pays de destination.

V.4.1. La prévention des risques

Dans une usine de production de concentrés, les risques varient selon les produits et la taille de l'établissement.

Le taux de risques encourus par le personnel est faible grâce au niveau élevé d'automatisation et de mécanisation de la manutention. Les matériaux sont soulevés par des chariots élévateurs et, une fois remplis, les contenants sont placés sur des palettes par des palettiseurs automatisés. Bien que le personnel n'ait généralement pas à faire usage d'une force excessive dans ce travail, les lésions dues au soulèvement de charges restent un problème. La plupart des dangers sont liés au déplacement d'engins et d'outillages, à la chute d'objets à partir de conteneurs placés en hauteur, aux risques électriques au cours de la réparation et de l'entretien des machines, au travail dans des espaces confinés lors du nettoyage des cuves de mélange, au bruit, aux accidents causés par les chariots élévateurs et aux produits chimiques dangereux utilisés pour le nettoyage.

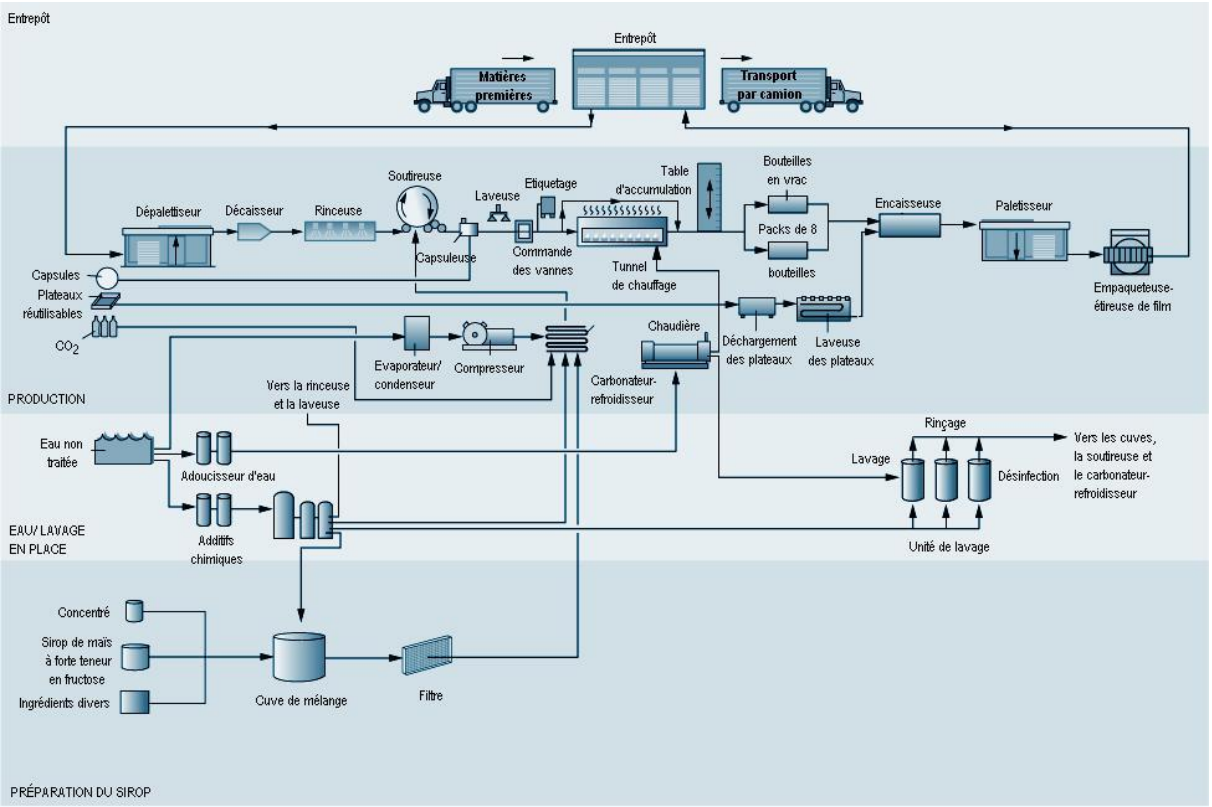


Figure V.2 Diagramme des opérations d'embouteillage

V.4.2. Analyse du marché mondial

La production mondiale de bière entre 1998 et 2017 est évaluée en millions d'hectolitres. En 2017, on peut y voir que la production mondiale de bière s'est élevée à environ deux million d'hectolitres, contre 1.3 million d'hectolitres en 1998. La bière est

une boisson largement consommée dans le monde, principalement élaborée à partir d'eau, de malt, de houblon et de levure. Les principaux pays producteurs de bière sont la Chine, les États-Unis et le Brésil.

V.4.2.1. Les 3 géants de l'industrie brassicole

a) AB InBev - SAB Miller

On en a beaucoup entendu parler en 2015, on continue d'en entendre parler en 2016. AB InBev, numéro un mondial sur le marché de la bière, est en passe d'avaler le numéro deux SAB Miller. Le premier est belgo-brésilien, le second est anglais. A eux deux seulement, ils représentaient 30,5% des ventes volume de bière dans le monde en 2014. Le groupe est l'heureux propriétaire de marques à gros volumes comme la Pilsner Urquell, la Fosters, la Stella Artois ou encore la Budweiser aux Etats-Unis. Il possède aussi les marques Leffe et Hoegaarden.

Des bières pouvant paraître plus "artisanales" comme la St Stefanus ou la Blue Moon sont aussi la propriété du groupe. Dernièrement, AB InBev a aussi commencé a racheté des craft breweries aux Etats-Unis, comme Golden Road ou Goose Island.

b) Heineken

Si la part de marché d'Heineken (9,1% en 2014) peut sembler dérisoire, le chiffre d'affaires réalisé par l'entreprise l'est moins puisqu'il avoisine les 20 milliards d'Euros. Les marques d'Heineken sont bien connues de nous tous : Affligem, Pelforth, Amstel, 33 Export...

En 2016, Heineken joue la carte de la "craft beer" (et ce sont eux qui le disent) en lançant en magasins en France deux références de Mort Subite ainsi que la Lagunitas, une IPA américaine rachetée en 2015. Pas sûr que cela reste de la "craft beer", si on s'en tient à la définition et à la règle des moins de 25%.

L'offensive ne s'arrête pas là car Heineken attaque aussi l'Europe. Fin 2015, c'est la Brasserie Camden Town à Londres qui est avalée. Fin 2017, c'est au tour de Brixton et plus récemment, l'une des références anglaises (voire même européenne) de la craft beer, la brasserie Beavertown de Tottenham, de perdre elle aussi son indépendance en cédant 40% de ses parts au groupe. Cette annonce a été officialisée mi-juin 2018.

A la rentrée 2019, Heineken devient la première multinationale à s'intéresser à une brasserie craft française en prenant des parts dans la brasserie parisienne Gallia; Prise n'étant pas une craft brewery.

c) Carlsberg Group

Le groupe danois Carlsberg est le troisième plus gros acteur du monde brassicole avec sa bière ''éponyme'' mais aussi de nombreuses marques à forte notoriété : Kronenbourg, 1664, Grimbergen, Tuborg... Comme pour les autres groupes, nous ne pourrions citer l'ensemble de ces marques puisque le groupe Calsberg en a 447 aujourd'hui. Ces gros groupes craignent de plus en plus la montée de la craft beer et tentent de l'étouffer.

V.5. LE MARCHE CAMEROUNAIS DES BIERES ET BOISSONS GAZEUSES

Le marché camerounais des boissons gazeuses est estimé à 3450.000 hectolitres par an, et le marché camerounais des bières à 6350 000 hectolitres par an. **La SABC est le leader incontesté dans ces deux secteurs.**

ENTREPRISES	PROJECTION BG 2020	PROJECTION BIERE 2020
SABC	65 %	71 %
GUINNESS	3 %	15 %
UCB	1 %	10.5
BRASAF	10 %	3. %
SP	19 %	-
AUTRES	2 %	0.5 %

Tableau V.1. Projection des ventes 2020

SYNTHESE-CHAPITRE V

La brasserie ou l'industrie brassicole se positionne comme un pôle économiquement important, avec une production mondiale proche de 1,25 milliards d'hectolitres (estimation pour 1995), ce qui place la bière au deuxième rang des boissons élaborées, derrière le thé. Ce secteur, issu d'une longue tradition, n'en est pas moins dynamique et ouvert aux technologies modernes. La recherche-développement dans l'industrie brassicole est très active et constitue un investissement stratégique pour les brasseurs, compte tenu du marché fortement concurrentiel et en constante évolution.

Les 3 géants de l'industrie brassicole (AB InBev - SAB Miller, Heineken, Carlsberg Group)

Le marché camerounais des boissons gazeuses est estimé à 3450.000 hl par an,

Le marché camerounais des bières 6350 000hl par an

Chapitre VI

PRESENTATION DU CAS ET DE SON ENVIRONNEMENT

Le Groupe FOYOU est constitué de huit (8) sociétés (FERMENCAM; PLASTICAM; UNALOR; MOORE PARAGON; BSF; CRYSTAL PALACE; SOTRACEL; C2TL) pour un effectif global d'environ 2500 travailleurs dont 99% de nationalité camerounaise. Pour le groupe, cet effectif n'impacte pas suffisamment la lutte contre le chômage et la pauvreté au Cameroun. Pour agir davantage et marquer son entière adhésion tant à la politique gouvernementale qui prône la croissance économique et le plein emploi qu'à celle des grandes réalisations pour un Cameroun émergeant en 2035, le GROUPE FOYOU s'est engagé dans une politique d'investissement, en 2014, pour la mise sur pied d'une société brassicole complète. Cette entreprise qui s'étend sur l'ensemble du territoire national, innove par son type de conditionnement (conditionnement dans les bouteilles en PET), couronnée par une unité de recyclage des bouteilles en PET dernière génération.

La zone d'implantation du projet se trouve entièrement dans la Région administrative du Littoral. Elle est localisée dans le village Bonendale II, Arrondissement de Douala 4ème, Département du Wouri**.**

Société « ***brasserie Samuel Foyou»***, en abrégé **BRASAF**, telle est la dénomination de l'entreprise agro-industrielle, dont les actes de création ont été déposés le 10 juillet 2014 auprès d'un notaire de la ville de Douala, la capitale économique du Cameroun, et publiés dans une annonce légale parue dans le quotidien gouvernemental.

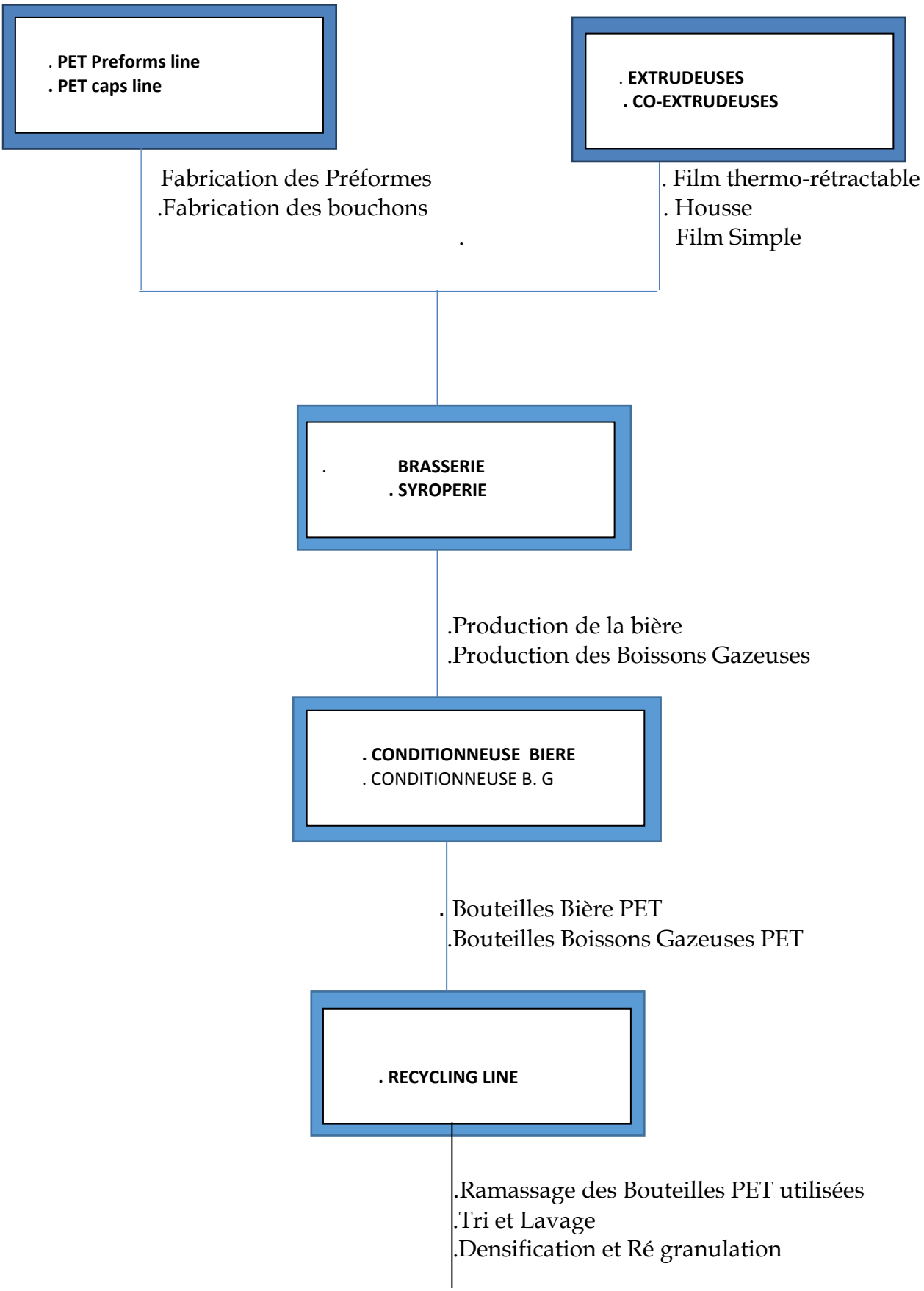
L'entreprise dont l'objet social est *«la production et la distribution des produits brassicoles»* est la 4ème entreprise brassicole du pays, après :

- La Société Anonyme des Brasseries du Cameroun (SABC), filiale du groupe français Castel, qui a racheté les brasseries Siac-Isenbeck ;
- La société Guinness Cameroun du groupe DIAGEO ;

- L'Union Camerounaise des brasseries (UCB), du milliardaire camerounais Kadji de Fosso.

Bénéficiant de la loi N° 2013 / 004 du 18 avril 2013 relative à l'incitation à l'investissement privé en République du Cameroun, ratifiée par le Président de la République du Cameroun, BRASAF, qui œuvrera dans le secteur brassicole, fut l'une des premières entreprises à emboiter le pas. A cet effet, en mars 2015 se signait la convention entre l'Etat du Cameroun, représenté par le ministre de l'industrie : monsieur Emmanuel BONDE, et le PCA de BRASAF, monsieur Samuel FOYOU, accordant plusieurs avantages douaniers en matière de matériels liés au programme d'investissement du dit projet.

VI.1. SYNOPTIQUE DU PROJET BRASAF



VI.2. PRESENTATION DE LA SOCIETE « BRASAF S.A »

La société « BRASAF S.A », dont le but est la production et la distribution des produits brassicoles de qualité, a les caractéristiques administratives suivantes :

Nom : Société BRASSERIES SAMUEL FOYOU « BRASAF S.A ».

Siège social : Douala.

BP : 13234 Bonabéri.

Date de création : 10 juillet 2014.

Lieu d'implantation du projet : Bonabéri

Représenté par : Samuel FOYOU, Président du Conseil d'Administration

Capital : 1 500 000 000 FCFA

Répartition des actions :

- FOYOU Samuel, 35%,
- FOUYOU YOUDOM, 15%
- FOYOU TCHOMGUEM 5%,
- FOYOU Edwin 5%,
- FOYOU WELADJI 5%,
- KENMOE EPSE TCHAWO 10%,
- SOCIETE CAMEROUNAISE DE FERMENTATION 10%,
- SOCIETE CRYSTAL PALACE 10%,
- SOCIETE MOORE PARAGON 5%

VI.3. ENVIRONNEMENT

VI.3.1. Facteurs politiques

L'environnement politique recouvre les influences qui émanent directement du pouvoir politique, qu'il soit national ou supranational.

La stabilité du régime actuel, en place depuis 38 ans s'est effondrée depuis plus de 4 ans avec la persistance de la crise anglophone qui a paralysée l'économie dans ces régions et qui absorbe une bonne partie des recettes non budgétisées de l'Etat.

La résistance de BOKO Haram dans la partie septentrionale renforce la rébellion et l'insécurité dans ces régions devenant hostiles à tout investissement.
La fermeture des frontières aériennes depuis bientôt 08 mois, suite à la pandémie du Covid 19, est un frein pour l'économie nationale et le tourisme, réduisant ainsi les consommations saisonnières et opportunistes. Le gouvernement a procédé à la mise en place d'un plan d'urgence humanitaire de 13 Milliards FCFA en soutien aux sinistrés ; une part importante de ces fonds ira dans les dépenses de subsistances.
Après la tenue du grand dialogue national en vue de la réconciliation, les retombées attendues sont mitigées dans la mesure où la crise persiste dans les régions anglophones.

VI.3.2. Facteurs économiques

L'environnement économique représente la situation macro-économique d'un pays ou d'une zone donnée.
Le taux de croissance actuel de l'économie bien qu'ayant un PIB de 4%, devrait s'effondrer brutalement en fin 2021 avec les diverses crises anglophones et sanitaires.
La dette de l'Etat est en forte augmentation (de 11%, soit 7 500 milliards de FCFA) ce qui traduit une instabilité économique.
La baisse des recettes de l'Etat a entrainé une forte pression fiscalo - douanière ceci présage une augmentation probable de nouvelles taxes.
La Circulaire du Ministre du 14 janvier 2019 reprécise les taxes d'assises supplémentaires à appliquer aux boissons alcooliques et boissons gazeuses importées. Il n'est pas exclu que cette recherche de nouvelles recettes fiscales ne puisse pas s'étendre aux boissons gazeuses locales, ce qui devra entrainer ipso facto une augmentation de prix au consommateur final.
Il s'est tenu à Douala, en novembre 2020, un forum des investisseurs locaux, à l'initiative de l'Agence de Promotion des Investissements (API), dans le but de vulgariser la loi de 2013 fixant les mesures incitatives à l'investissement privé dont BRASAF bénéficie.
Le projet d'usine brassicole par l'entreprise BRASAF S.A. est un projet d'importance majeure dont la portée pourrait être sous régionale. Le coût total de l'investissement pourrait avoisiner les 30 000 000 000 FCFA, en cinq ans. Ceci nous révèle en fait le caractère stratégique de l'investissement effectué. Au moment où la ville ou plus globa-

lement, le pays s'apprête à accueillir ce nouvel opérateur dans une filière brassicole hautement compétitive, faisons un bref rappel de l'état d'avancement de l'environnement économique du Cameroun.

Le taux de croissance économique est en nette baisse, soit 5,9% en 2014, 5,8% en 2015 et 4,8% en 2016 (CCIMA, 2016). Selon le classement Doing Business de la Banque Mondiale, le Cameroun occupe le 166ème rang mondial sur 190 pays.

Dans le cadre des APE, le Cameroun a amorcé depuis le 04 Août 2016, le processus graduel de libération de 80% de ses échanges avec l'Union Européenne dont le calendrier respectif reste à adopter par les parties prenantes. Le démantèlement tarifaire par le Cameroun a débuté avec les produits du premier groupe, qui représentent environ 25% du total des importations du pays en provenance de l'UE, et la libération du deuxième groupe en 2017. Ces accords représentent des opportunités pour le secteur privé, notamment la baisse induite du prix des équipements et des matières premières (Président CCIMA, 2016), avec pour objectif majeur la mise à niveau de nos équipements de production afin de nous permettre de faire face à la forte concurrence des produits européens.

Les perspectives de croissance de la zone CEMAC se situaient autour de 1,7% en 2016 et un peu moins en 2017 (BEAC). Le taux de croissance en relation avec le PIB du Cameroun s'élèverait à environ 6%, contre un taux d'inflation correspondant à 3,2% du PIB. Ce ralentissement s'expliquerait notamment par la baisse de la production du pétrole (+3% (2016) contre +37% en 2015), les principaux gisements étant arrivés à maturité, mais aussi l'épidémie de la grippe aviaire qui a mis à mal la filière avicole locale.

L'accentuation de l'inflation atteignant 1,6% en juin 2016, due entre autres à l'augmentation de la taxe sur l'alcool (+7,4%) et le tabac, ainsi qu'à la loi des finances 2015. Conséquence, le prix de la bouteille grand modèle est passé de 500 FCFA à 600 FCFA, soit une augmentation de 20% et la forte perturbation du marché par l'entrée frauduleuse sur le territoire des boissons en provenance des pays étrangers.

En tout état de cause, l'environnement économique du secteur brassicole au Cameroun est déjà occupé par des acteurs historiques se livrant à des batailles, souvent très rudes, de conquête des parts de marché.

VI.3.3. Facteurs socioculturels

L'environnement socioculturel reflète la situation et les caractéristiques de la population et donc des consommateurs. Suivant la dernière mise à jour de la démographie au Cameroun, (recensement), la population en 2014 était de 20 000 000 d'habitants. En 2020, avec un taux de natalité de 35 %, la population camerounaise est estimée à 25 750 000 d'habitants avec un taux de croissance de 2,5% par an.

Malgré la hausse du Taux d'alphabétisation au Cameroun; soit 82,6% pour les hommes et 71, 6% pour les femmes, le taux de chômage ne cesse d'augmenter, passant de 7,5% en 2001 à 35% en 2019, et diminuant ainsi fortement le pouvoir d'achat.

La population est essentiellement jeune, les 3 à 15 ans représentant 50 % de la population totale, d'où la croissance permanente de la demande des boissons non alcoolisées.

Les 05 principales villes les plus peuplées du Cameroun : Douala (2,2 millions d'habitants), Yaoundé (1,7 million), Garoua (600 000), Bafoussam (400 000), Nkongsamba (300 000).

Cependant, une forte opportunité réside dans les zones rurales constituant les 60 % de la population totale, mais avec un pouvoir d'achat plus faible et une consommation orientée locale. Selon des rapports des ONG, plus de 500 000 déplacés ont quittés la zone anglophone pour le Littoral et L'ouest créant ainsi un boom démographique dans ces deux régions et une Opportunité de Consommation et de dépenses supplémentaires.

VI.3.4. Facteurs technologiques

L'étude de l'environnement technologique vise à faire l'état des lieux des avancées technologiques et de l'innovation dans un secteur donné.

L'aménagement d'une unité de recyclage de bouteilles PET et de fabrication des granulés recyclés, va automatiquement entrainer une diminution du coût de revient d'une préforme fabriquée chez BRASAF.

L'introduction par BRASAF des bières en PET additivé de protection CO_2 et oxygène va révolutionner le mode de consommation.

L'Isoglucose environ 30% moins cher que le sucre Cristallin est aujourd'hui utilisé

dans la Siroperie tant par Sources du Pays au Cameroun que par la SABC au Gabon.

VI.3.5 FACTEURS ECOLOGIQUES

L'environnement écologique fait intervenir tout ce qui touche à la protection de la planète.

Le secteur de l'énergie au Cameroun est caractérisé par une offre insuffisante en hydroélectricité d'où la nécessité de la construction des barrages supplémentaires. Cette situation contraint les entreprises, à l'exemple de BRASAF, à investir des fonds supplémentaires dans les groupes électrogènes et des lignes dédiées, augmentant ainsi les couts d'investissement des projets.
La diminution de l'offre en pétrole a conduit un bon nombre de structures industrielles à faire recours au gaz naturel comme source d'énergie supplémentaire.

La taxe environnementale sur les bouteilles non retournables de 15 FCFA est appliquée. (Cependant BRASAF peux demander une dispense de cette taxe grâce à son unité de Recyclage qui non seulement a une capacité d'absorption de sa production, mais également de celle des concurrents. Elle peut aussi solliciter de l'état, un appui de ce Fond National de l'Environnement et du Développement Durable pour sa ligne de recyclage).

VI.3.6. FACTEURS LEGAUX

L'environnement légal représente le cadre réglementaire de l'entreprise (nouvelles lois, accords de branche, règlement intérieur, etc.).
Les nouvelles dispositions anti blanchiment d'argent, limitant les transferts à l'étranger et les difficultés d'accès aux devises constituent également un frein à la rapidité transactionnelle avec les fournisseurs étrangers.
Les activités de la CAPA (Association Camerounaise de Producteurs d'Alcool) ont été reconnues par l'Etat et ce groupe peut servir de cercle d'influence contre la mise en place de nouvelles taxes devant impacter les prix de vente, puisqu'elle a pour objectif de : défendre les intérêts des acteurs de l'industrie des boissons alcoolisées et de promouvoir la consommation responsable d'alcool. Le SMIG au Cameroun est en augmentation, passant de 28 216 FCFA à 36 270 FCFA améliorant ainsi bien que fai-

blement, le pouvoir d'achat des faibles revenus.
Dans le Littoral, la taxe sur l'occupation de la voie publique (OTPV) est passée du simple au double (de 50 F/m^2 à 100F/m^2) emmenant ainsi les points de vente à mettre moins de produits en façade du PDV.

VI.4. DESCRIPTION DES DIFFERENTS PROCESSUS

VI.4.1. Production de préformes et capsules

Etape 1 : Fabrication des préformes

La matière brute (les granulats de PET) est séchée. Ensuite, elle passe par un cylindre en forme de vis sans fin du séchoir de la machine à la filière d'extrusion. Le transport s'accompagne d'un réchauffement intense des granulats, ce qui aboutit à un PET liquide. A ce stade, le PET régulier acquiert sa transparence. Pour obtenir un matériau coloré, on y ajoute à présent des colorants. Le PET liquide est ensuite injecté dans la première matrice appelée matrice de préforme. Le col de la bouteille adopte ainsi, en une fois la taille exacte de la bouteille et présente le poids voulu.

Etape 2 : La forme finale

La préforme reste fixée au col qui vient d'être injecté avec précision et atteint le poste suivant par un plateau pivotant. Pour plusieurs machines, il s'agit d'un poste de conditionnement de la préforme destiné à améliorer davantage le profil de température, par exemple. Dans d'autres machines, la préforme est acheminée directement vers le poste de soufflage. La matrice de soufflage donne son aspect définitif à la préforme en étirant la partie malléable sous le col et en appliquant la technique du soufflage. L'étirage s'effectue au moyen d'une broche d'étirage amenant le matériau vers le fond. Le soufflage permet de former le PET contre la paroi de la matrice, ce qui permet de créer toutes sortes de formes et motifs.

Etape 3 : Le produit fini

Le produit rejoint maintenant un dernier poste sur la machine. Une unité d'extraction y positionne la bouteille sur un convoyeur ou s'effectue un contrôle, le dernier avant l'étape du conditionnement. Il peut s'agir d'une inspection visuelle, d'un test antifuite et/ou d'une éventuelle surveillance supplémentaire par camera. L'approche dépend de la nature du produit. Le conditionnement a lieu ensuite conformément aux spécifications convenues. Les machines apposent alors les codes d'entreposage et d'envoi.

VI.4.2. Production de la bière

La bière est une boisson à faible teneur en alcool, produite par maltage et brassage de l'orge ou de divers types de céréales. Il existe un large éventail de types de bière distincts qui reflètent des différences quant à l'utilisation de la matière première, à la force, au goût et au conditionnement du produit final. Chaque brasserie possède généralement un produit et une gamme de contenants qui lui sont propres.

Traditionnellement, la bière est produite à partir de malt. Cependant, on note l'apparition d'une tendance en faveur d'un groupe plus varié de céréales, et les brasseries modernes de grande envergure utilisent de plus en plus le maïs ou le riz. Le sucre est extrait de la céréale et trempé dans de l'eau, du houblon est ensuite ajouté et le mélange est bouilli. Après refroidissement, le mélange est fermenté avec de la levure de bière pour produire de l'alcool. Cette bière brute est ensuite maturée et conditionnée. Certaines bières sont filtrées et pasteurisées.

Au cours de l'élaboration de la bière, des processus biochimiques et biologiques se mettent en œuvre, à travers 4 grandes étapes (le concassage, le brassage, la garde au froid et le conditionnement). Les zones de processus de la brasserie sont divisées en plusieurs unités fonctionnelles qui sont livrées préfabriquées et qui sont assemblées sur site pour former un système complet. Des technologies innovantes et efficaces garantissent la production de la plus haute qualité de produit avec la plus faible consommation d'énergie et de médias.

a) Manutention et stockage des matières premières

Les matières premières utilisées pour produire de la bière englobent généralement des céréales (malt, riz ou maïs), du houblon, de l'eau et de la levure. Le processus de maltage convertit l'amidon contenu dans la céréale en un sucre fermentable qui est extrait du malt au cours de l'empattage. Les extraits de houblon sont utilisés comme conservateurs et pour ajouter de l'amertume à la solution sucrée. La levure transforme les sucres en alcool au cours de la fermentation. Les opérations de brasserie font appel

à des stades de réchauffement et de refroidissement, des agents de nettoyage et des matériaux de conditionnement.

b) Production du mout

Lorsque la céréale est livrée, elle est pesée, transportée, nettoyée et stockée dans des silos, jusqu'à ce qu'elle soit mise à disposition pour la production du moût. La céréale est alors nettoyée et broyée/concassée pour la préparer à être empâtée. L'empattage, la clarification et la cuisson du moût correspondent aux stades de brassage dans le cadre du processus de fabrication de la bière.

c) Le concassage

La céréale est concassée pour produire un mélange de farine et de spathes connu sous le nom de mouture de malt. Le degré de finesse du malt concassé est fonction de la qualité de l'extrait pouvant être produit, de la technologie choisie et de la capacité à filtrer le moût. Les aires de manipulation de la céréale doivent être conçues de façon à pouvoir maîtriser une génération excessive de poussière et minimiser les sources d'allumage, y compris les étincelles pour prévenir les explosions. Pour composer la bière, on utilisera différents types de graines crues. En fonction de la recette, la quantité de chaque type de malt varie. Le malt sera ensuite broyé lors de cette phase de concassage par un moulin à malt.

d) Empattage

Après le concassage, la mouture de malt est mélangée avec de l'eau chaude pour former une « pâte » puis elle est mise de côté, au cours de l'étape d'empattage.

L'objectif de l'empattage est d'obtenir un rendement élevé d'extrait fermentable à partir de la mouture de malte et des succédanés, par extraction dans l'eau d'empattage. Cet extrait est le « moût ». Une infime partie de l'extrait seulement est obtenue par dissolution, et la partie restante est extraite par dé-

gradation enzymatique de substances insolubles complexes en des substances simples solubles dans l'eau. Les paramètres physiques tels que la température, le pH et la durée de l'empattage doivent être soigneusement contrôlés pour obtenir une extraction optimale.

e) Filtration du moût

Le moût est séparé de la partie solide de l'empattage, qui est connue sous le nom de « drêche », par filtration. Ce processus, appelé la clarification, se déroule dans une cuve de clarification ou un filtre à moût, à une température comprise approximativement entre 75°C et 78°C. Après la clarification, la drêche est déchargée dans des silos, et elle est traditionnellement vendue aux fermiers pour être utilisée comme aliment pour le bétail. La drêche qui provient des cuves de clarification a une teneur en matière sèche comprise entre 19 et 22 %, et celle qui provient des filtres à moût a une teneur en matière sèche comprise entre 35 et 40 %. Le moût qui reste dans la cuve de clarification a une teneur faible en extrait : on l'appelle le « moût épuisé ».

f) Cuisson du moût

Une fois la drêche retirée, le moût est transféré dans la bouilloire à moût. Il y est chauffé jusqu'à ébullition, puis on y ajoute du houblon. Le moût doit bouillir pendant une durée allant de 1 heure à 1 heure et demie, et avec une intensité d'ébullition correspondant à une quantité d'évaporation du volume versé par heure comprise entre 5 et 8 %. L'évaporation totale varie généralement entre 6 et 10 %. Le chauffage et l'ébullition du moût consomment une grande quantité d'énergie.

g) Clarification et refroidissement du moût

Après la cuisson, le moût est nettoyé, généralement en le faisant passer dans un « bac à moût tourbillonnaire » qui sépare le moût propre des solides résiduels que l'on appelle le trouble. Le moût clarifié est ensuite refroidi pour qu'il atteigne la « température d'ensemencement » (la température à laquelle le moût refroidi entre dans la cuve de fermentation), dans un échangeur de chaleur (le « refroidisseur à moût ») qui est refroidi avec de l'eau réfrigérée. Le refroidissement du moût peut être réalisé avec un volume d'eau de refroidissement représentant approximativement 1,1 fois le volume de moût. L'eau chaude (dont la température est comprise entre 75°C et 85°C) issue du refroidis-

seur à moût est collectée et utilisée comme eau de brassage pour le lot suivant. Un rejet de matière organique (du trouble) peut se produire au cours du processus de clarification.

h) Le brassage

Le brassage à haute densité, qui est souvent pratiqué pour obtenir un moût avec une quantité d'extraits suffisante et qui complète le processus de fermentation, permet d'obtenir une bière dont la teneur en alcool est plus élevée que celle d'une bière ordinaire. La teneur de la bière destinée à la vente s'obtient par dilution avec de l'eau de brassage désaérée. Cette technique permet de réaliser des économies d'énergie, parce que l'eau de dilution n'est pas chauffée au cours des processus d'empattage et de cuisson du moût. Elle permet également à la brasserie, et aux cuves de brassage et de fermentation, de produire une plus grande quantité de bière dont la teneur correspond aux objectifs commerciaux, en comparaison avec sa non-exploitation. Le moût est ensuite envoyé dans une cuve Whirpool. En tournant dans ce bac, le moût est refroidi à l'aide d'un échangeur à plaque qui fera chuter sa température à 24°C. L'échangeur permettra la récupération d'eau chaude pour les brassins suivants.

i) La fermentation et la maturation

Une fois que le moût a refroidi et est parvenu à la température d'ensemencement, on y additionne de l'oxygène. Il est ensuite pompé en direction des cuves de fermentation dans lesquelles on ajoute de la levure, et le processus de fermentation débute. Au cours de la fermentation, la levure transforme les sucres contenus dans le moût en alcool et dioxyde de carbone. Le processus de fermentation est exothermique, et les températures doivent être soigneusement contrôlées en fonction des besoins du processus, qui varient souvent selon la nature du produit et la région de production. La recette utilisée pour fabriquer le produit détermine la durée de fermentation.

Le dioxyde de carbone généré par la fermentation peut être collecté et utilisé dans le cadre de divers processus. Le stade de la fermentation se conclut par le refroidissement rapide de la cuve ; à ce moment-là, la levure est récoltée et pompée en direction du réservoir de stockage. Étant donné que la fermentation produit une quantité de levure supérieure aux besoins du lot suivant, une partie de la levure récoltée est souvent éliminée et affectée à l'alimentation animale

La bière fermentée est alors pompée dans des réservoirs pour être soumise au processus de maturation qui se déroule dans des conditions de température contrôlées et sur une période de plusieurs semaines.

La fermentation principale se traduit par une activité intense de la levure, avec une forte émission de gaz carbonique et de chaleur. La levure est responsable de la transformation des sucres en alcool (éthanol) et gaz carboniques tels que des alcools supérieurs, des acides ou des esters. Après une dizaine de jours, la fermentation s'arrête.

VI.4.3. Traitement de la bière

a) **Filtration**

Après la maturation, la majeure partie de cette bière est filtrée pour retirer la levure restante et obtenir une « bière brillante », qui possède le niveau de clarté requis et une durée de conservation prolongée. La filtration se déroule dans un milieu filtrant composé de terre à diatomées, en utilisant des dispositifs de filtrage à cadre, à bougies ou à mailles. La terre à diatomées épuisée peut être utilisée en agriculture ou comme matériau de construction, ou elle peut être soumise à un nouveau traitement.

Une fois filtrée, la bière est stockée dans des « réservoirs de bière brillante », et est prête à être conditionnée dans l'unité de mise en bouteille.

b) **Gazéification**

La bière peut être gazéifiée avant d'être envoyée vers les réservoirs de bière brillante. De l'azote gazeux peut également être utilisé en petites quantités pour améliorer la performance de la mousse.

c) **Dilution**

La bière à haute teneur en alcool, qui résulte du brassage à haute densité, est diluée avec de l'eau de brassage désaérée afin d'obtenir la teneur requise pour le produit final, avant d'être conditionnée.

d) Nettoyage En place (NEP)

Il est important que l'ensemble du matériel et des tuyaux utilisés pour les procédés soient maintenus propres et désinfectés. Le nettoyage doit s'effectuer en mettant en œuvre des systèmes de NSP qui

permettent de faire circuler les agents de nettoyage à travers le matériel ou d'asperger la surface des réservoirs. De la soude caustique ou de l'acide est souvent utilisé comme agent de nettoyage. Le nettoyage et la désinfection du matériel de brasserie peuvent requérir une quantité substantielle d'énergie, d'eau, d'agents de nettoyage et de désinfectants. La conception des systèmes de NSP est très variable, allant de systèmes simples dans lesquels un lot de solutions de nettoyage est préparé et pompé à travers le système puis drainé, à des systèmes entièrement automatiques comprenant des réservoirs pour l'eau et pour les solutions de nettoyage, ce qui permet de réutiliser une partie de l'eau et des solutions de nettoyage.

VI.4.4. OPERATIONS DE CONDITIONNEMENT

La bière est pompée à partir des réservoirs de bière filtrée et, après dilution pour obtenir la teneur recherchée selon les exigences commerciales, elle est mise en bouteille dans l'aire de conditionnement. Au cours de ces opérations, il est important que la bière soit mise à l'abri de l'oxygène et d'une perte de gaz. Les chaînes de conditionnement peuvent user matériaux d'emballage et de niveaux d'automatisation différents, et elles génèrent généralement des effets.

Les bouteilles sont transportées, par les bandes transporteuses, vers la machine de remplissage. Elles sont remplies sous pression en fonction de la quantité de dioxyde de carbone dissoute dans la bière. Une fonction importante de la machine de remplissage est d'empêcher que de l'oxygène n'entre en contact avec la bière. Les bouteilles sont immédiatement scellées après le remplissage, et les volumes de remplissage sont vérifiés. Les bouteilles scellées sont ensuite dirigées vers le pasteurisateur à tunnel.

a) Pasteurisation

La bière est généralement pasteurisée, afin de détruire toutes les levures vivantes restantes ou autres microorganismes et prolonger ainsi la durée de conservation. Deux méthodes différentes sont utilisées pour la pasteurisation :

- la pasteurisation à tunnel, au cours de laquelle la bière est pasteurisée dans des bouteilles (c.-à-d., la bière et le contenant sont pasteurisés en tant qu'unité fermée, assemblée) ;

- la pasteurisation flash qui emploie un échangeur de chaleur dans lequel la bière est pasteurisée avant d'être mise en bouteille.

Compte tenu du mode de conditionnement de BRASAF, seule la deuxième méthode a été utilisée.

b) **Étiquetage**

Une fois la pasteurisation à tunnel effectuée (ou même la flash pasteurisation) et la mise en bouteille terminée, les bouteilles sont acheminées vers l'étiqueteuse. Des colles à base d'amidon ou de protéines sont utilisées en tant qu'adhésifs, pour s'assurer que les étiquettes puissent se détacher facilement lorsque les bouteilles consignées sont nettoyées. Les chaînes d'étiquetage consomment de grandes quantités d'électricité. Elles risquent de produire également des niveaux de bruit élevés.

c) **Conditionnement**

Les bouteilles sont emballées dans des caisses, des cartons ou d'autres formes de conditionnement, en préparation du transport et de la palettisation.

d) **Utilitaires**

Les procédés de brasserie induisent une consommation d'énergie élevée, mais également une consommation importante d'eau, en raison des besoins importants en matière de réchauffement et de refroidissement.

Les installations utilitaires jouent, par conséquent, un rôle clé dans cette branche d'activité. Les procédés utilisés sont généralement alimentés en chaleur par des chaudières à vapeur. Le refroidissement est habituellement généré par des systèmes de réfrigération centraux à base d'ammoniac, qui font circuler l'ammoniac ou un fluide secondaire (par exemple : de l'eau refroidie, des saumures ou des glycols) vers les points qui nécessitent un refroidissement. L'air comprimée est principalement utilisée pour les instruments, les dispositifs d'activation, la pressurisation des réservoirs et, parfois, le transport de la drêche épuisée.

VI.4.5. RECYCLAGE DES PET

Les déchets plastiques sont tout d'abord collectés dans les déchetteries ou tout simplement aux domiciles des trieurs.

Il existe plus d'une vingtaine de plastiques différents mais 90% d'entre eux sont créés à partir du pétrole. Or, seuls 2 sortes de plastiques sont recyclables :

- Le P.E.H.D (Polyéthylène Haute Densité) dont on se sert pour fabriquer les emballages opaques (bouteilles de lait, produits d'hygiène corporelle, etc…).
- Le P.E.T. (polyéthylène téréphtalate) utilisé pour les emballages transparents (bouteilles d'eau, de jus de fruits, de bière, etc…). Ceux-ci sont ensuite envoyés au centre de tri le plus proche. Là, les déchets sont triés afin de ne laisser que les matières plastiques. Ils sont ensuite aplatis et mis en balles. Ces balles, qui peuvent contenir jusqu'à 1500 kg de déchets plastiques, sont ensuite envoyées à la société de recyclage du plastique afin d'être régénérées.

La régénération débute par l'ouverture des balles, puis les différentes bouteilles ou autres déchets sont séparés les uns des autres et sont ensuite contrôlés par tri automatique (par exemple, une bouteille d'eau peut-être, en PET mais son bouchon en PEHD ; or on ne recycle pas ces deux sortes de plastique de la même façon. On broie donc la bouteille afin d'obtenir de petites paillettes que l'on place ensuite dans de l'eau. Le PET ayant une densité supérieure à 1, coule, tandis que le PEHD flotte du fait de sa plus faible densité. Ainsi, les différents plastiques de la bouteille sont séparés afin d'être recyclés distinctement).

Après ces différentes étapes, nous avons d'un côté le PET qui est lavé puis transformé en fibres, et d'un autre côté le PEHD qui est broyé puis réduit sous forme de granules. Ceux-ci connaissent ensuite de nouvelles vies très variées, allant du rembourrage de couettes ou de vêtements jusqu'à la fabrication de nouveaux emballages (avec l'aide de matières plastiques vierges), pour le PET, et de la fabrication de bidons de lessive à celle de protections de câbles électriques urbains, pour le PEHD.

EVOLUTION PREVISIONNELLE DES EFFECTIFS ET DE LA MASSE SALARIALE										
DESIGNATION	**A1**		**A2**		**A3**		**A4**		**A5**	
	Nb	**salaire**	**Nb**	**salaire**	**Nb**	**salaire**	**Nb**	**salaire**	**Nb**	**salaire**
Cadres supérieurs	5	12 500 000	5	12 500 000	5	12 500 000	5	12 500 000	5	12 500 000
Cadres moyens	8	16 000 000	8	16 000 000	10	20 000 000	10	20 000 000	10	20 000 000
Cadres juniors	25	12 500 000	25	12 500 000	30	15 000 000	30	15 000 000	30	15 000 000
Agents de maitrise	300	45 000 000	325	48 750 000	350	52 500 000	350	52 500 000	350	52 500 000
Ouvriers	500	45 000 000	525	47 250 000	550	49 500 000	600	54 000 000	600	54 000 000
Temporaires	*		*		*		*		*	
TOTAL MENSUEL	131 000 000		137 000 000		149 500 000		154 000 000		154 000 000	
TOTAL ANNUEL	**1 572 000 000**		**1 644 000 000**		**1 794 000 000**		**1 848 000 000**		**1 848 000 000**	

Tableau VI.1. Évolution de la masse salariale

SYNTHESE-CHAPITRE VI

La société « *brasserie Samuel Foyou*», en abrégé BRASAF, telle est la dénomination de l'entreprise agro-industrielle, dont les actes de création ont été déposés le 10 juillet 2014 auprès d'un notaire de la ville de Douala, la capitale économique du Cameroun, et publiés dans une annonce légale parue dans le quotidien gouvernemental.

L'entreprise dont l'objet social est «*la production et la distribution des produits brassicoles*» sera la 4ème entreprise brassicole du pays,

Le projet d'usine brassicole par l'entreprise BRASAF SA est un projet d'importance majeure dont la portée pourrait être sous régionale. Le coût total de l'investissement pourrait avoisiner les 30 000 000 000 FCFA en cinq ans. Ceci nous révèle en fait le caractère stratégique de l'investissement effectué.

Analyse PESTEL

Facteurs Politiques	Facteurs Économiques	Facteurs Socioculturels	Facteurs Technologiques	Facteurs Écologiques	Facteurs Légaux
• **Stabilité du gouvernement** • **Politique fiscale en vigueur ;** • **Niveau de protection sociale.**	• Taux de croissance du PIB ; • Pouvoir d'achat de la population • Évolution des prix (inflation) ; • Taux d'intérêt ; • Taux de chômage.	• Critères démographiques (âge moyen, taux de natalité, etc.) ; • Niveau d'éducation ; • Mobilité sociale et géographique • Nouvelles pratiques sociales, aux modes.	• **Évolution des dépenses en Recherche et Développement des entreprises ;** • **Dernières découvertes scientifiques ayant des applications technologiques ;** • **Taux d'obsolescence des technologies actuelles.**	• Lois de protection de l'environnement • Règles en faveur du développement durable ; • Évolution de la consommation d'énergie ; • Mesures pour le recyclage et le retraitement des déchets.	• Droit du travail ; • Régulation des échanges et du commerce ; • Normes de sécurité.

TROISIEME PARTIE :

PRESENTATION, ANALYSE, INTERPRETATION ET DISCUSSION DES RESULTATS

CHAPITRE VII

PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS DE LA RECHERCHE

Dans ce chapitre, après avoir ressorti, grâce à l'outil Nvivo, l'analyse des experts du secteur brassicole entretenus, nous présenterons les différentes chaînes de valeur, à savoir :

- La chaîne de valeur de BRASAF, qui est l'entreprise cas ;
- La chaîne de valeur concurrentielle, qui est celle des entreprises leaders du secteur brassicole ;
- La chaîne de valeur générique, qui est celle de quelques entreprises leaders n'appartenant pas au secteur brassicole.

Nous ferons par la suite le benchmarking à la suite de chaque chaîne de valeur, suivi d'une analyse SWOT.

A partir des différentes analyses SWOT, nous établirons un tableau comparatif des différentes chaînes de valeur, lequel fera l'objet d'une interprétation profonde au prochain chapitre.

VII.1. ANALYSE DES ENTRETIENS DES EXPERTS

Pour les références de l'entretien dans Nvivo, les codes et encodages sont les questions numérotées de 1 à 7. Le tableau ci-dessous présente les entretiens des experts ressortis par le logiciel Nvivo.

Codes et encodages	OMAM GEORGES.	PAUL TUTIO	Références entretien dans NVIVO
1 : Comment gérez-vous les maillons de la chaine de valeur	3	3	<Fichiers\\OMAM GEORGES.> - § 3 références encodées [Couverture 4,80%] Référence 1 - Couverture 0,51%

			alors dans le domaine purement brassicole j'ai travaillé de disons à partir de 1981 jusqu'en 2017 pendant 36 ans. Référence 2 - Couverture 0,09% 36 ans riche parcours Référence 3 - Couverture 4,20% il est évident que pour sortir un produit de qualité il faut aussi avoir des équipements de qualité. Et sur ce point-là, beaucoup dans lesquelles j'ai travaillé avaient cet avantage d'avoir des équipements à la pointe. Chaque fois, je suis bien placé pour le dire par ce que déjà non seulement j'étais le contact de nos partenaires mais en plus j'ai assisté à toutes les grandes foires brassicoles, notamment DRINK TECH INTER HALL à Munich, J'y étais tout le temps, et je suivais l'évolution technologique au fur et à mesure, donc en principe on s'occupait du matériel de pointe. Les salles de brassage étaient des salles de brassage qui vous sortait des mouts de bonne qualité au moindre cout avec un rendement formidable. Je cite ça comme exemple parce que en fait nous avons équipé toutes les usines d'un filtre appelé filtre 2001. Donc NORA, NORA 2001 était un filtre à membrane pour lequel le rendement était de l'ordre de 100 à 101% <Fichiers\\PAUL TUTIO> - § 3 références encodées [Couverture 17,49%] Référence 1 - Couverture 8,79%

			De façon sommaire la bière se fait à plusieurs étapes. Au niveau de celle à brasser on peut transformer l'amidon en sucre, ce sucre doit être fermenté plus tard en alcool avec du blond, la levure. Pendant la transformation de l'amidon en sucre il faut être sûr qu'on a extrait le maximum car c'est des réactions enzymatiques. Si vous ne vous ne faites pas cette production correctement c'est à dire que les températures sont correctes, correctes, les temps d'ébullition sont correctes pour être sûr que à la fin au niveau de la transformation de l'amidon en sucre, vous allez obtenir ce qu'il faut. Le houblon c'est l'une des choses les plus chères dans la fabrication de la bière et il doit être mis en salle à brasser car peut vous donner un rendement qui avoisine les 35%. Lorsque tout ceci est fini il faut mettre dans le fermenteur et ajouter de la levure. Apres la fermentation on passe a la maturation ensuite la filtration (on pousse la bière avec de l'eau). Référence 2 - Couverture 2,27% oui, ici il faut un personnel bien qualifié car ce sont des réactions très délicates. Il faut se rassurer que tous ceux qui sont là, comprennent exactement ce qui se passe et soient suivis par leur chef hiérarchique pour espérer avoir un bon rendement. Référence 3 - Couverture 6,44%

			elle implique beaucoup de chose parce que nous avons la logistique arrivée pour les matières premières et la logistique pour transporter vers les dépôts et aussi le retour. La plupart du temps on a à faire à des emballages en verre qui sont réutilisables plusieurs fois. Il faut savoir comment optimiser sur les camions déjà. Dans la plupart du temps les frais sont calculés sur la base de la quanti té portée et aussi le kilométrage. Il est important de tenir compte des casses durant le transport, le chargement et le déchargement. A partir de l0 la plupart des entreprises forment une sous traitance c'est – à - dire que c'est des grossistes qui viennent pour vendre… dans les chaines de valeur on a étudié tout ça.
2 : parvenir à être leader dans ce secteur	4	1	<Fichiers\\OMAM GEORGES.> - § 4 références encodées [Couverture 4,47%] Référence 1 - Couverture 1,05% pour être leader dans ce secteur-là, en réalité la première chose c'est de sortir des produits de qualité. Parce que le but, l'objectif c'est la satisfaction du client et la première satisfaction du client c'est la qualité du produit Référence 2 - Couverture 0,98% Et J'entends par qualité du produit le contenu et le contenant. C'est important parce que le client est d'abord frappé par le contenant, le design, l'étiquette etc., puis quand il goute au produit il y trouve son compte. Référence 3 - Couverture 0,94%

			Donc en réalité pour être leader sur le marché il faut exceller dans ces domaines-là. Evidement pour que la société vive, il faudra que cela se fasse, et ça revient à ce que je disais au début, au moindre coût. Référence 4 - Couverture 1,50% A partir de l'achat des matières premières, jusqu'aux différentes étapes de la production. Réduire tous les coûts, tout en excellant la qualité. Donc je pense que c'est ça qui a fait, évidemment il y a aussi un volet communication, un volet marketing et autre, mais moi comme je disais, j'insiste beaucoup plus sur le volet industriel. <Fichiers\\PAUL TUTIO> - § 1 référence encodée [Couverture 0,74%] Référence 1 - Couverture 0,74% pour être leader dans ce secteur demande beaucoup de travail, beaucoup d'effort
3 : Qu'est ce qui est très important dans le choix d'une marque et de l'entreprise	1	1	<Fichiers\\OMAM GEORGES.> - § 1 référence encodée [Couverture 2,81%] Référence 1 - Couverture 2,81% En fait ça c'est le domaine du markéting parce que en réalité en industrie, nous transformons les idées du commercial et du marketing en produits. C'est eux qui, en fonction du marché, de la position même du produit qu'ils veulent voir sur le marché, de comment sont les différentes strates sur le marché, c'est

			eux qui nous disent voilà nous voulons un produit dont voici les caractéristiques, et ce produit s'appellera tel parce qu'il répond à tels critères. Donc en fait ce volet-là il est exclusivement du marketing et du commercial. Nous nous interprétons leurs besoins en termes de fabrications, de productions, voilà. <Fichiers\\PAUL TUTIO> - § 1 référence encodée [Couverture 3,59%] Référence 1 - Couverture 3,59% L'entreprise, a intérêt au moment de s'implanter à pouvoir entrer en contact et commencer par des marques déjà connues et plus tard elle peut créer sa propre marque. Et pour pouvoir développer cela facilement il vous faut un département de recherche qui regarde d'après le coût, les importations de la clientèle mais aussi comment faire pour agencer tout ce que vous avez reçu comme information.
4 : Qu'est ce qui fait qu'une entreprise réussisse dans ce secteur	4	3	<Fichiers\\OMAM GEORGES.> - § 4 références encodées [Couverture 1,29%] Référence 1 - Couverture 0,38% D'abord mettre à la disposition des clients, des consommateurs un produit de qualité Référence 2 - Couverture 0,30% il faut arriver à sortir des produits de qualité et au moindre coût Référence 3 - Couverture 0,20%

			avoir des personnes d'une certaine compétence Référence 4 - Couverture 0,41% La formation de son personnel joue énormément pour la réussite d'une entreprise brassicole. <Fichiers\\PAUL TUTIO> - § 3 références encodées [Couverture 6,20%] Référence 1 - Couverture 0,76% savoir choisir la location, les cibles, le nombre de consommateur qu'on peut avoir. Référence 2 - Couverture 4,30% il faut savoir choisir la technologie (ceci concerne plus les équipements : entretien facile ; taux de rendement optimal…) et s'entourer des bons marqueteurs car vous avez beau faire des produits de bonne qualité si vous ne pouvez pas aller sur le marché et le venter devant les clients, ça ne sert à rien. Et en même temps il faut avoir la logistique pour pouvoir se déplacer facilement sans problème (emplacement proche des consommateurs, bonne voie de communications…) Référence 3 - Couverture 1,15% Mais beaucoup d'entreprises pour leurs débuts préfèrent aller vers les *join - ventures* car cela facilite leur ascension sur le marché.

5 : Quelle est votre ancienneté dans le domaine	2	1	<Fichiers\\OMAM GEORGES.> - § 2 références encodées [Couverture 0,60%] Référence 1 - Couverture 0,51% alors dans le domaine purement brassicole j'ai travaillé de disons à partir de 1981 jusqu'en 2017 pendant 36 ans. Référence 2 - Couverture 0,09% 36 ans riche parcours <Fichiers\\PAUL TUTIO> - § 1 référence encodée [Couverture 3,90%] Référence 1 - Couverture 3,90% comme j'ai bossé rapidement, j'ai fait vingt-trois ans et demi chez Guinness ; 2ans à la SIAC, avant qu'elle ne soit absorbée par les brasseries, et aux brasseries même j'ai fait dix ans ce qui fait un total d'à peu près trente-six ans de service avant de prendre la retraite et maintenant j'ai été appelé par le groupe FOYOU à aider à la création de la nouvelle brasserie. Donc au total trente -sept ans que je suis dans le métier.
6 : Quelle est votre formation professionnelle	2	1	<Fichiers\\OMAM GEORGES.> - § 2 références encodées [Couverture 1,16%] Référence 1 - Couverture 0,29% j'ai une formation d'abord universitaire avant de faire une école Référence 2 - Couverture 0,87% grosso modo appelée grappe d'ingénieur brasseur ; c'est une formation de spécialisa-

			tion de troisième cycle en brasserie à la faculté des sciences agronomiques de l'université catholique de Louvain <Fichiers\\PAUL TUTIO> - § 1 référence encodée [Couverture 3,08%] Référence 1 - Couverture 3,08% titulaire d'un Baccalauréat c ; j'ai fait les études chimiques à l'université de Yaoundé et J'ai arrêté au niveau de première année doctorat avant d'être recruter à Guinness Cameroun comme brasseur et j'ai gravi toutes les étapes. J'ai aussi fait une formation britannique (INSTITUTE OF BREWING) où j'ai obtenu le titre de " master brewer '' depuis 2004
7 : Quels éléments retenir comme clés de réussite	1	2	<Fichiers\\OMAM GEORGES.> - § 1 référence encodée [Couverture 0,95%] Référence 1 - Couverture 0,95% dans le domaine industriel, sortir un produit de qualité au moindre cout, C'est important. Ça veut tout dire « Sortir un produit de qualité au moindre cout ». Evidement en ayant des équipements qui sont à la pointe. <Fichiers\\PAUL TUTIO> - § 2 références encodées [Couverture 4,66%] Référence 1 - Couverture 1,56% je crois que nous avons cité, se serait juste un résumé. L'implantation, le choix des équipements, le choix des procédés qu'on va prendre, le choix des ressources humaines Référence 2 - Couverture 3,09%

			Comment vous traitez la qualité dans votre entreprise c'est quelque chose de très important par ce que tout ce que nous avons faire on est en train de mettre sur pied les aliments que les gens vont pouvoir consommer. Donc faire attention à leur santé et être sûr que tout ce qui est à leur disposition est de bonne qualité dans tous les sens

Tableau VII.1. Résultats Nvivo de l'entretien des experts

Il ressort des entretiens des experts, ce nuage des mots (figureVII.1) les plus utilisés pendant la récolte des informations. Nous pouvons très aisément lire les mots tels, que, entreprise, production, qualité, secteur, marché, marque, formation, logistique, recherche. Ces mots, nous renvoient à la chaîne de valeur dans sa globalité.

Figure VII.1. Nuage des mots sur l'entretien des experts

Les notions d'entreprise, qualité et produit qui ressortent bien dans ce nuage sont d'une importance avérée pour la chaîne de valeur, importance confirmée par **Jallas (2010) «** l'entreprise n'a de raison d'exister que pour apporter un produit ou un service à un client ». Ce qui nous a amenés à faire des requêtes pour avoir les synapsies des mots tels que : « qualité, produit et entreprise ».

Figure VII.2. Synapsie sur l'entreprise

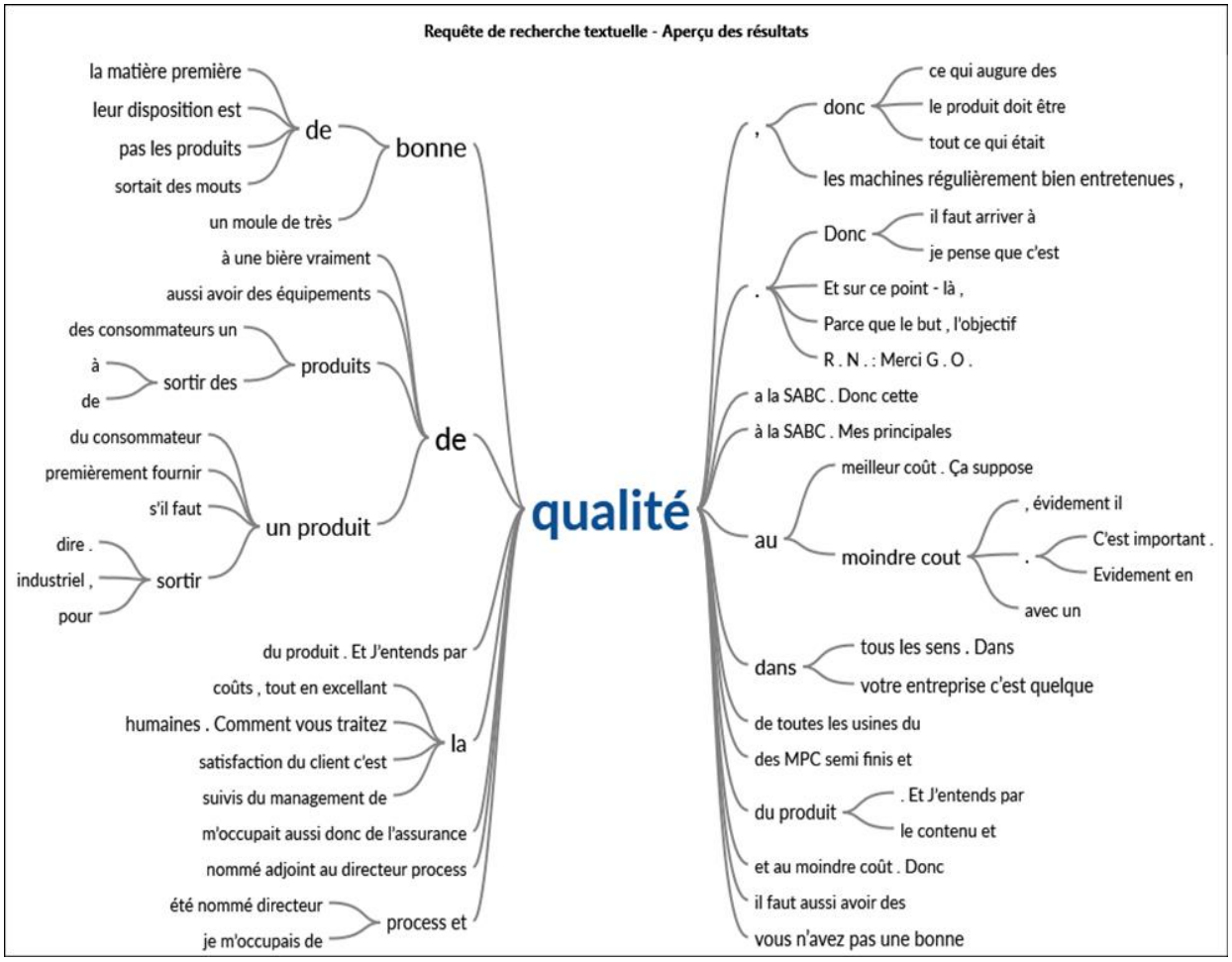


Figure VII.3. Synapsie sur la qualité

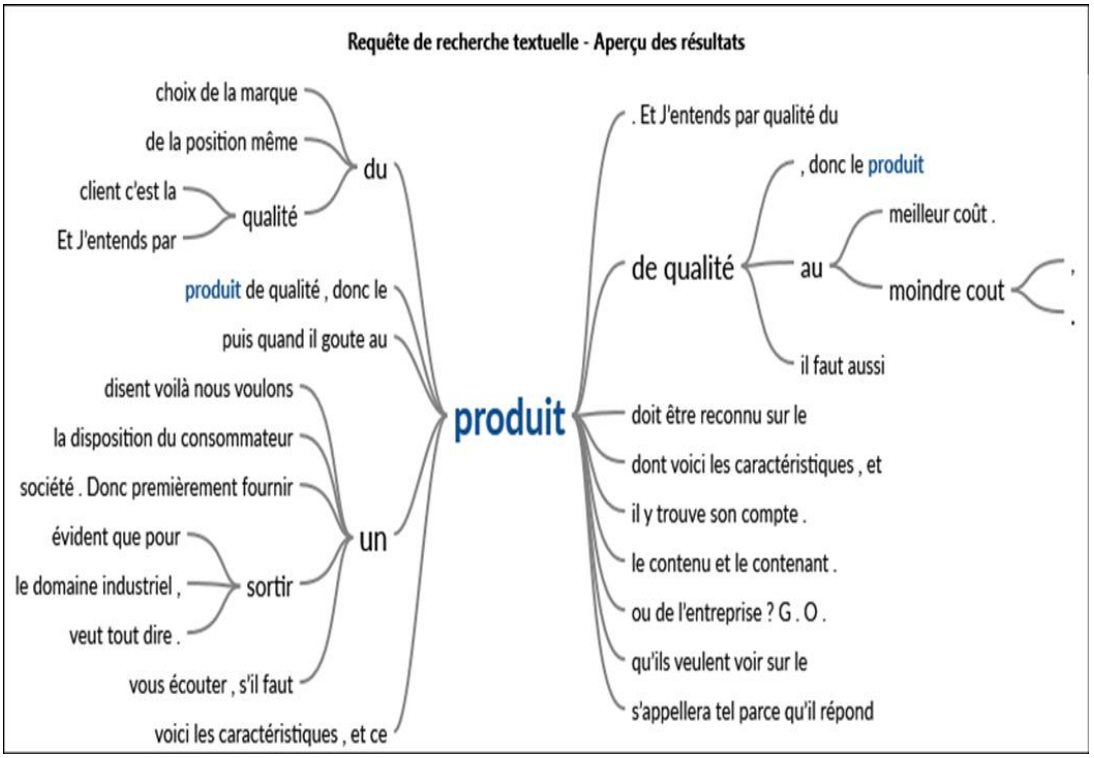


Figure VII.4. Synapsie sur le Produit

A la suite de la présentation de ces synapsies, nous pouvons ressortir un diagramme de comparaison de l'entretien des experts, qui montre la convergence de ces derniers sur les différentes questions posées.

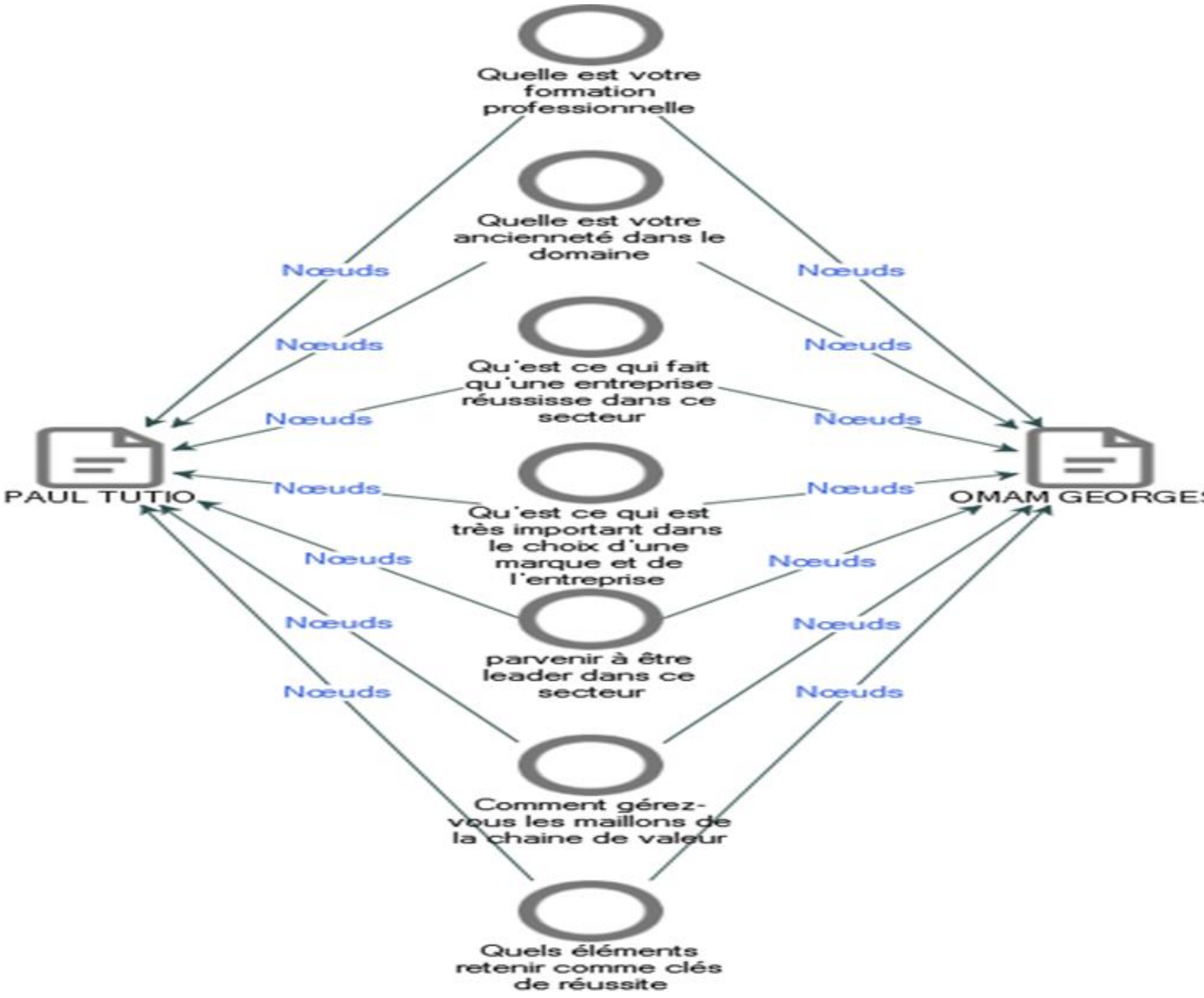


Figure VII.5 Diagramme de comparaison de l'entretien des experts

VII.2. CHAINES DE VALEUR ET BENCHMARKING

Dans l'ordre ci-dessous, nous établirons les chaines de valeur et benchmarking du cas, du secteur concurrentiel et enfin du secteur générique.

VII.2.1. Chaîne de valeur BRASAF

Sous traitance partielle de l'entretien	ces actions se font de façon hiérarchique.	l'alignement sur le marché de façon globale	situations qui se présentent	
LOGISTIQUE INTERNE	PRODUCTION	LOGISTIQUE EXTERNE	COMMERCIALISATION ET VENTE	SERVICES

INFRASTRUCTURES DE LA FIRME	Difficulté de formalisation et de planification, Gestion autocentrée sur le promoteur, Système d'information de gestion à améliorer Gestion complètement hiérarchique, Politique de gestion de l'image de l'entreprise à améliorer Absence d'une politique de budgétisation					MARGE
GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	Formation du personnel pas assez poussée Recrutement interne Gestion hiérarchique Traitement salarial à améliorer	Recrutement diversifié Gestion hiérarchique Absence de programme de qualité de la vie Pas de plan de carrière	Gestion simultanée de façon hiérarchique et réseau Manque d'interaction entre les services	Absence des ristournes aux vendeurs Personnel de vente et de service peu qualifié Peu d'initiatives de vente pour la rétention des vendeurs	Absence de formation des techniciens chargée des SAV	
DEVELOPPEMENT TECHNOLOGIQUE	Achats des accessoires Ingénierie du processus de production en sous traitance Choix technologique de façon hiérarchique	Machines respectant l'évolution technologique Ainsi que les procédés de production. Conditionnement des bières dans les PET ce qui est nouveau sur le marché	Véhicules non logiciels Véhicules respectant les normes usuelles dans l'environnement Etude partielle du marché	Une seule marque de bière Une seule marque de BG avec plusieurs arômes BRASAF est détentrice de toutes ces marques	Pas de technique formalisée de prestation de service	
APPROVISIONNEMENTS	Octroi d'agréments aux nouveaux fournisseurs et leur Surveillance Fourniture des moyens de manutention interne	Achat de différents groupes de moyens de production, matières premières et autres de façon hiérarchique	Mise à disposition des véhicules de façon hiérarchique. Service de transport peu développé	Faible liaison avec les medias Faible positionnement et image des produits	mise à disposition des moyens de déplacement	
	Manutention interne Entreposage interne Contrôle stock Programmation des transports Renvois aux fournisseurs des éléments rejetés par la production	Conduite des machines Fabrication bières et boissons gazeuses Conditionnement et étiquetage L'entretien des équipements Vérification des produits et machines Sous traitance partielle de l'entretien	Entreposage des produits finis Manutention Fonctionnement des véhicules de livraison Tacitement des commandes Fixation du calendrier de livraison. Toutes ces actions se font de façon hiérarchique.	Publicité à basse échelle Promotion à renforcer Force de vente pas très présente Circuit de distribution Relation avec les distributeurs à booster davantage Fixation des prix à l'alignement sur le marché de façon globale	Service après- vente à améliorer Stock de remplacement à améliorer Trop de réactivité et peu ou pas de proactivité face aux situations qui se présentent	MARGE
	LOGISTIQUE INTERNE	PRODUCTION	LOGISTIQUE EXTERNE	COMMERCIALISATION ET VENTE	SERVICES	

Figure VII.6 Chaîne de valeur de l'entreprise BRASAF

Les lignes en pointillé illustrent le fait que les approvisionnements, le développement technologique et la gestion des ressources humaines peuvent être associés à des activités principales particulières ou soutenir toute la chaîne A partir de la façon dont chaque activité est exercée et les mécanismes économiques qui la sous-tendent, nous déterminerons si l'entreprise à des coûts élevés ou faibles par rapport à la concurrence.

Cette chaine de valeur permet de mettre à plat la chaîne d'activités de l'entreprise BRASAF. Elle met en relief celles qui sont créatrices de valeurs et celles qui, au contraire, n'apportent rien, voire induisent des coûts. Le modèle de gouvernance ici est fortement hiérarchique. Il est à noter que les produits faisant l'objet de notre travail sont la bière et les boissons gazeuses. Nous allons dans un premier temps procéder à un benchmarking interne à l'entreprise BRASAF, pour comprendre le fonctionnement des différentes activités ; puis nous ferons un benchmarking concurrentiel en guise d'étalonnage, pour savoir si la chaîne de valeur est performante ou pas ; puis un benchmarking générique pour quelques entreprises leaders des secteurs différents du secteur brassicole.

VII.2.2. BENCHMARKING INTERNE A BRASAF

Nous inspirant de la démarche proposée par Camp, nous allons dans un premier temps, réaliser le benchmarking à l'intérieur des frontières de l'entreprise. Dans cette partie du travail nous allons identifier, dans l'activité de l'entreprise, les fonctions, activités, processus, produits, coûts ou problèmes qui nécessitent une opération de benchmarking, à partir de laquelle elle pourra progresser et obtenir un avantage concurrentiel. Nous allons évaluer la pertinence de son offre commerciale par rapport aux attentes du marché, nous allons ressortir les éléments clés pouvant nous permettre de voir les différentes variations des fonctions de la chaîne de valeur, qu'elles relèvent des activités de soutien ou des activités principales. Sur la base du guide d'entretien et des documents exploités, nous avons pu dresser le tableau ci-dessous.

Benchmarking interne

TYPES D'ACTIVITES		POINTS POSITIFS	POINTS NEGATIFS	OBSERVATIONS
SOUTIEN	**Infrastructure de la firme**		Absence de formalisation Mauvaise compréhension de la culture industrielle	Système de gestion à repenser dans son ensemble
	Ressources Humaines	Recrutement assez sélectif au niveau du personnel de production	Absence de formalisation Pas de politique de formation Pas de plan de carrière Responsable peu expérimenté	Politique des ressources humaines à repenser
	Développement technologique	Matériel presque à jour par rapport à l'évolution	Personnel peu qualifié pour exploiter de façon efficiente le dispositif	A maintenir
	Approvisionnement	Mise à disposition des besoins de façon fréquente	Absence de formalisation Personnel peu qualifié	A améliorer
PRINCIPALES	**Logistique interne**	Personnel rompu à la tâche	Absence de formalisation	A améliorer
	Production	Formalisation partielle Efforts d'organisation constatés Personnel jouissant	Absence de politique de formation et de recyclage 65 % seulement des capacités exploitées Absence des certifi-	Maillon fort du système

		de l'expérience professionnelle Présence de la GMAO Produits de qualité assurée Maîtrise des coûts de production.	cations ISO	
	Logistique externe		Absence de formalisation	
	Commercialisation et vente	Actions de proximités pour la connaissance des produits Prix de pénétration pour faciliter l'accès au marché Avantage sur l'innovation en matière de conditionnement de la bière	Faible déploiement sur le terrain Absence de formalisation Pas de politique de motivation des vendeurs 2.5 % seulement du marché	Politique de fonctionnement à performer Des efforts à faire pour booster la production à augmenter ses capacités
	services	SAV en implémentation	Pas de veille économique Relations publiques presque inexistantes	Pas de proactivité

Tableau VII.2. Benchmarking interne

De ce benchmarking, nous déduisons une analyse SWOT où nous résumons les conclusions essentielles de l'analyse de l'environnement et de la capacité stratégique de cette chaine de valeur.

FORCES	FAIBLESSES
Présence d'une équipe de production assez expérimentée et apte à fournir des produits de qualité Equipement de production en bonne état et suivant l'évolution technologique Coût des emballages réduits dû au type d'emballage primaire choisi	Structure de la firme défaillante Personnel peu expérimenté en majorité Absence de politique de formation Absence des techniques de motivations Absence des procédures de fonctionnement Absence de veille économique Marge commerciale réduit à cause de l'adoption de la politique du prix de pénétration
OPPORTUNITES	**MENACES**
Conditionnement de la bière dans des bouteilles en PET ce qui constitue une innovation pour le marché local et sous régional Conquête d'un grand nombre de consommateurs ne désirant pas gérer les contraintes de retour des bouteilles seront évitées Possibilité d'améliorer les points faibles en se rapprochant de la concurrence Exploitation de la fibre nationaliste pour la consommation (parce que les capitaux sont 100 % locaux)	Risque de sabotage à cause du marché concurrentiel qui est déloyal Risque de se voir concurrencer par des importations qui se font plus aisément avec ce type d'emballage

Figure VII.7. Analyse SWOT BRASAF

ACTIVITES		MODELES
SOUTIEN	INFRASTRUCTURE DE LA FIRME	Hiérarchique
	RESSOURCES HUMAINES	Hiérarchique
	DEVELOPPEMENT TECHNOLOGIQUE	Hiérarchique + Réseau
	APPROVISIONNEMENT	Hiérarchique
PRINCIPALES	LOGISTITIQUE INTERNE	Hiérarchique
	PRODUCTION	Hiérarchique + Marché
	LOGISTIQUE EXTERNE	Hiérarchique
	COMMERCIALISATION ET VENTE	Hiérarchique
	SERVICES	Hiérarchique

Figure VII.8. Modèles de gouvernance des activités

VII.2.3. Chaîne de valeur concurrentielle

INFRASTRUCTURES DE LA FIRME	Politique de formalisation et de planification poussée, Gestion marqué par l'influence et la présence des actionnaires d'horizon divers, Système d'information de gestion assez avancé et des standards internationaux Gestion combinant la hiérarchie et le réseau, Politique de gestion de l'image de l'entreprise dans une logique d'amélioration continue. politique de budgétisation préétablie.					MARGE
GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	Très bonne politique de formation du personnel Recrutement confié aux professionnels en la matière Gestion hiérarchique et sous traitance	Recrutement diversifié Gestion hiérarchique et sous traitance Bon programme de qualité de la vie Existence plan de carrière Traitement salarial assuré	Gestion simultanée de façon hiérarchique, réseau et sous traitance	Politique de motivation des vendeurs Personnel de vente et de service à fort potentiel Assez d'initiatives de vente pour la rétention des vendeurs	formation des techniciens chargés des SAV de façon permanente politique de veille économique de façon permanente	
DEVELOPPEMENT TECHNOLOGIQUE	Forte collaboration avec les concessionnaires Mise à jour permanente des accessoires Ingénierie du processus de production Choix technologique	Machines respectant l'évolution technologique Ainsi que les procédés de production. Conditionnement des bières dans les PET ce qui est nouveau sur le marché	Véhicules logiciels Véhicules respectant les normes usuelles dans l'environnement Etude partielle du marché. Amélioration continue du système d'entreposage	Une panoplie de marque de bière Une panoplie de marque de BG avec plusieurs arômes Plusieurs marques mondialement connues sont représentées.	Présence de technique formalisée de prestation de service	
APPROVISIONNEMENTS	Octroi d'agréments aux nouveaux fournisseurs et leur Surveillance Fourniture des moyens de manutention interne	Achat de différents groupes de moyens de production	Mise à disposition des véhicules de façon hiérarchique. Service de transport assez développé	Forte liaison avec les medias Fort positionnement et image des produits	mise à disposition des moyens de déplacement. Accessoires de qualité supérieure	
	Manutention interne Entreposage interne Contrôle stock Programmation des transports Renvois aux fournisseurs des éléments rejetés par la production après examination	Conduite des machines Fabrication bières et boissons gazeuses Conditionnement et étiquetage L'entretien des équipements Vérification des produits et machines Sous traitance partielle de l'entretien	Entreposage des produits finis Manutention Fonctionnement des véhicules de livraison Traitement des commandes Fixation du calendrier de livraison. Toutes ces actions se font de façon hiérarchique.	Publicité à forte échelle Promotion en permanence Force de vente très présente. Circuit de distribution bien défini Relation très poussée avec les distributeurs Fixation des prix à l'écrémage sur le marché de façon globale	Service après- vente développé Stock de remplacement toujours conséquent Très peu de réactivité et assez de proactivité face aux situations qui se présentent	MARGE
	LOGISTIQUE INTERNE	PRODUCTION	LOGISTIQUE EXTERNE	COMMERCIALISATION ET VENTE	SERVICES	

FigureVII.9 : Chaîne valeur de la concurrence

Les lignes en pointillés illustrent le fait que les approvisionnements, le développement technologique et la gestion des ressources humaines peuvent être associés à des activités principales particulières ou soutenir toute la chaîne.

VII.2.4. Benchmarking concurrentiel

Comme précédemment énoncé pour la chaine de valeur de l'entreprise BRASAF, Cette chaine de valeur permettra de mettre à plat la chaîne d'activités des entreprises leaders du secteur d'activité dont fait partir l'entreprise cas. Elle met en relief celles qui sont créatrices de valeurs et celles qui, au contraire, n'apportent rien ou peu, voire induisent des coûts. Le modèle de gouvernance ici est une combinaison du modulaire et de la hiérarchie. Il est à noter que les produits faisant l'objet de notre travail sont la bière et les boissons gazeuses. En suivant la même démarche que dans le cas BRASAF, nous avons établi le benchmarking concurrentiel.

Ici il est question de ressortir les pratiques à succès des concurrents leaders du secteur dont fait partir BRASAF

TYPES D'ACTIVITES		POINTS POSITIFS	POINTS NEGATIFS	OBSERVATIONS
SOUTIEN	**Infrastructure de la firme**	Gestion participative Bonne politique de planification Bonne culture industrielle	Expatriation des capitaux	Système de gestion appréciable
	Ressources Humaines	Plan de carrière Bonne politique de formation Plan de vie Plan de motivation Cadres qualifiés		Politique des ressources à maintenir

	Développement technologique	Matériel à jour par rapport à l'évolution technologique		A maintenir
	Approvisionnement	Rotation des stocks bien définie Procédure formalisée Evaluation des partenaires		A maintenir
PRINCIPALES	**Logistique interne**	Personnel rompu à la tâche		A maintenir
	Production	Formalisation effective Très bonne organisation constatés Personnel jouissant de l'expérience professionnel Présence de la GMAO Produits de qualité assurée Maîtrise des coûts de production. Certification aux normes qualités		Maillon fort du système
	Logistique externe		Absence de forma-	

			lisation	
	Commercialisation et vente	Présence remarquée sur le terrain Procédures formalisées Prix d'écrémage pour marquer la différence sur le terrain. présence de plusieures gammes de qualité de produits Agressif sur le marché		Politique de fonctionnement à performer Des efforts à faire pour booster la production à augmenter ses capacités
	services	SAV bien développé Pratique de la veille économique Relations publiques assez développées		proactivité

Tableau VII.3. Benchmarking concurrentiel

De ce benchmarking concurrentiel, nous déduisons une analyse SWOT où nous résumons les conclusions essentielles de l'analyse de l'environnement et de la capacité stratégique de cette chaine de valeur générique, qui est la chaine de valeur des entreprises leaders de quelques secteurs différents de celui de BRASAF.

FORCES	FAIBLESSES
Structure de la firme très efficace, avec un actionnariat constitué d'hommes d'affaires de classe exceptionnelle Personnel encadrant très qualifié et jouissant d'une expérience professionnelle avec une moyenne d'ancienneté supérieure à 17 ans Existence de procédures Certification à plusieurs normes qualité Présence de la veille économique Forte politique de l'image institutionnelle Gamme variée des produits en bières comme en boissons gazeuses Toujours à la pointe de l'évolution Technologique Politique de formation très avancée Relations publiques assez développées	Difficulté dans la récupération des bouteilles Dépendent à plus de 80 % des importations pour ce qui est des intrants
OPPORTUNITES	**MENACES**

Développer la Bière dans des bouteilles en PET pour les zones éloignées et difficiles d'accès dans le marché local et sous régional	Risque de réduction du chiffre d'affaires à cause des conflits aux frontières et des guerres internes Risque de sabotage du label concurrentiel à cause de la constitution des capitaux qui est à plus de 85% étrangère Risque de perte de la zone de conformisme, avec la création croissante des micros brasseries de proximité Taxes et impôts nouveaux à chaque nouvelle loi de finance

Figure VII.10. Analyse SWOT de la concurrence

ACTIVITES		MODELES
SOUTIEN	INFRASTRUCTURE DE LA FIRME	Hiérarchique + Marché + Réseau
	RESSOURCES HUMAINES	Hiérarchique + Marché + Réseau
	DEVELOPPEMENT TECHNOLOGIQUE	Hiérarchique + Réseau
	APPROVISIONNEMENT	Hiérarchique + Réseau
PRINCIPALES	LOGISTITIQUE INTERNE	Hiérarchique + Marché + Réseau
	PRODUCTION	Hiérarchique + Réseau
	LOGISTIQUE EXTERNE	Hiérarchique + Marché + Réseau
	COMMERCIALISATION ET VENTE	Hiérarchique + Marché + Réseau
	SERVICES	Hiérarchique

Figure VII.11. Modèles de gouvernance des activités secteur concurrentiel

VII.2.5. chaîne de valeur générique

INFRASTRUCTURES DE LA FIRME	Planification des actions, Gestion stratégique dominée par l'impulsion d'un collège de décideurs, Système d'information de gestion permanemment remis en question au rythme de l'évolution technologique ; système de gestion combinant très souvent le tri type « Marché- Hiérarchie- Réseau » Politique de gestion de l'image de l'entreprise est une prioritaire et très souvent liée au sommet stratégique de l'entreprise. La politique de budgétisation est de rigueur.					MARGE
GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	Présence poussée de la politique de formation du personnel Recrutement confié aux professionnels en la matière Gestion hiérarchique et sous traitance et réseau	Recrutement diversifié Gestion hiérarchique et sous traitance Bon programme de qualité de la vie Existence plan de carrière Traitement salarial assuré	Gestion simultanée de façon hiérarchique, réseau et sous traitance Plusieurs modules de formation mis à disposition du personnel.	Politique de motivation des vendeurs Personnel de vente et de service à fort potentiel Assez d'initiatives de vente pour la rétention des vendeurs	formation des techniciens chargée des SAV de façon permanente politique de veille économique de façon permanente	
DEVELOPPEMENT TECHNOLOGIQUE	Conception des composantes en réseau Conception des accessoires en réseau Ingénierie du processus de production Choix technologique	Machines respectant l'évolution technologique Ainsi que les procédés de production. Matériel à jour respectant les normes du produit ou service concerné	Véhicules logiciels Véhicules respectant les normes usuelles dans l'environnement	Progiciels propres aux différents domaines de compétences.	Présence de technique formalisée de prestation	
APPROVISION NEMENTS	Octroi d'agréments aux nouveaux fournisseurs et leur Surveillance Fourniture des moyens de manutention interne	Achat de différents groupes de moyens de production	Mise à disposition des véhicules de façon hiérarchique. Service de transport assez développé	Forte liaison avec les medias Fort positionnement et image des produits	mise à disposition des moyens de déplacement. Accessoires de qualité supérieure	
	Manutention interne Entreposage interne Contrôle stock Programmation des transports Renvois aux fournisseurs des éléments rejetés par la production	Conduite des machines Liées au domaine d'activité Conditionnement et étiquetage L'entretien des équipements Vérification des produits et machines Sous traitance et réseau en partie de l'entretien	Entreposage des produits finis Manutention Fonctionnement des véhicules de livraison Tacitement des commandes Fixation du calendrier de livraison. Toutes ces actions se font de façon hiérarchique.	Publicité à forte échelle Promotion en permanence Force de vente très présente. Circuit de distribution bien défini Relation très poussée avec les distributeurs Fixation des prix en fonction de la cible et la tendance du marché de façon globale	Service après- vente développé Stock de remplacement toujours conséquent Très peu de réactivité et assez de proactivité face aux situations qui se présentent	MARGE
	LOGISTIQUE INTERNE	PRODUCTION	LOGISTIQUE EXTERNE	COMMERCIALISATION ET VENTE	SERVICES	

VII.12. : Chaîne valeur du secteur générique

Les lignes en pointillés illustrent le fait que les approvisionnements, le développement technologique et la gestion des ressources humaines peuvent être associés à des activités principales particulières ou soutenir toute la chaîne.

VII.2.6. Benchmarking générique

Dans la même logique, comme précédemment énoncé pour la chaine de valeur de l'entreprise BRASAF et celle du secteur concurrentiel. Cette chaine de valeur permettra de mettre à plat la chaîne d'activités des entreprises leaders du secteur d'activité générique. Elle met en relief celles qui sont créatrices de valeurs et celles qui, au contraire, n'apportent rien ou peu, voire induisent des coûts. Le modèle de gouvernance ici est une combinaison du modulaire et de la hiérarchie. Il est à noter que nous sommes ici dans des secteurs différents du secteur brassicole, et sont concernées les entreprises leaders de ces secteurs, notamment la cosmétique, la minoterie et les stations-services. En suivant la même démarche que dans les cas BRASAF et concurrentiel, nous avons établi le benchmarking générique.

Ici il est question de ressortir les pratiques à succès des leaders de quelques secteurs complètement différents de celui dont fait partie BRASAF.

TYPES D'ACTIVITES		POINTS POSITIFS	POINTS NEGATIFS	OBSERVATIONS
SOUTIEN	**Infrastructure de la firme**	Gestion participative Bonne politique de planification Bonne culture industrielle	Expatriation des capitaux Capitaux à majorité détenus par les étrangers Forte présence des expatriés aux postes de responsabilité.	Système de gestion appréciable Encourager davantage l'intégration des responsables nationaux aux niveaux stratégiques
	Ressources Humaines	Plan de carrière Bonne politique de formation		Politique des ressources humaines à améliorer pour la gestion des cas

		Plan de vie Plan de motivation Cadres qualifiés Cosmopolitisme des ressources humaines		locaux
	Développement technologique	Matériel à jour par rapport à l'évolution technologique		A maintenir
	Approvisionnement	Rotation des stocks bien définie Procédure formalisée Evaluation des partenaires	Intrants en quasi-totalité provenant de l'étranger	A améliorer
PRINCIPALES	**Logistique interne**	Personnel rompu à la tâche Conditions de sécurité très accrues		Fait partie des maillons forts
	Production	Formalisation effective Très bonne organisation constatée Personnel jouissant de l'expérience professionnelle Présence de la GMAO et de la GPAO Qualité des produits assurée Maîtrise des coûts de production.		Maillon fort du système

		Certification aux normes qualité		
	Logistique externe	Processus formalisé Contrôle par GPS des engins		
	Commercialisation et vente	Présence remarquée sur le terrain Procédures formalisées Prix respectant les instructions étatiques présence de plusieures gammes de qualité de produits offensif sur le marché		Politique de fonctionnement performative Des efforts à faire pour booster la production et augmenter ses capacités, au vu de l'accroissement de la population et de la demande croissante.
	Services	SAV bien développé Pratique de la veille économique Relations publiques assez développées		Proactivité

Tableau VII.4. Benchmarking générique

A partir de L'analyse SWOT nous allons résumer les conclusions essentielles de l'analyse de l'environnement et de la capacité stratégique de la chaine de valeur des leaders de ces secteurs.

FORCES	FAIBLESSES
Structure de la firme très efficace avec l'actionnariat à capitaux mixtes Personnel encadrant très qualifié Politique sécuritaire très avancée Présence des procédures Certification à plusieurs normes qualité Présence de la veille économique Forte politique de l'image institutionnelle Toujours à la pointe de l'évolution technologique Politique de formation très avancée Relations publiques assez développées	Dépendance accrue à l'importation
OPPORTUNITES	**MENACES**
Développement du marché sous régional avec les différentes ouvertures suite aux accords politiques	Risque de réduction du chiffre d'affaires à cause des conflits aux frontières et des guerres internes Menace des activités avec la concurrence chinoise qui devient de plus en plus visible Taxes et impôts nouvelles à chaque nouvelle loi de finance

Figure VII.13. Analyse SWOT générique

ACTIVITES		MODELES
SOUTIEN	INFRASTRUCTURE DE LA FIRME	Hiérarchique + Réseau
	RESSOURCES HUMAINES	Hiérarchique + Marché + Réseau
	DEVELOPPEMENT TECH-NOLOGIQUE	Hiérarchique + Réseau
	APPROVISIONNEMENT	Hiérarchique + Réseau
PRINCIPALES	LOGISTITIQUE INTERNE	Hiérarchique + Marché + Réseau
	PRODUCTION	Hiérarchique + Réseau
	LOGISTIQUE EXTERNE	Hiérarchique + Marché + Réseau
	COMMERCIALISATION ET VENTE	Hiérarchique + Réseau
	SERVICES	Hiérarchique

Figure VII.14. Modèle de gouvernance générique

En regardant l'étalonnage de la concurrence, nous dresserons un tableau de comparaison des chaînes de valeur BRASAF, CONCURRENTIELLE et GENERIQUE, issu du benchmarking pour comprendre qu'est ce qui va et qu'est ce qui ne va pas.

VII.3. COMPARAISON GENERALE

Les deux tableaux ci-dessous représentent une comparaison générale des différentes activités de soutien et les activités principales du secteur concurrentiel, du secteur générique et du cas BRASAF.

NB : Nous adoptons un code couleur dans le tableau ci-dessous pour ressortir les variations de différences des activités au sein des différents secteurs

Vert : pour les activités identiques

Jaune : pour les activités quasi identiques

Rouge : pour les activités différentes

TYPES D'ACTIVITES		SECTEUR CONCURRENTIEL	SECTEUR GENERIQUE	CAS BRASAF
SOUTIEN	Infrastructure de la firme	Gestion participative Bonne politique de planification Bonne culture industrielle	Gestion participative Bonne politique de planification Bonne culture industrielle	Absence de formalisation Mauvaise compréhension de la culture industrielle Absence de cahier de charges. Difficultés de suivi des infrastructures
	Ressources Humaines	Plan de carrière Bonne politique de formation Plan de vie Plan de motivation Cadres qualifiés Cosmopolitisme des ressources humaines	Plan de carrière Bonne politique de formation Plan de vie Plan de motivation Cadres qualifiés Cosmopolitisme des ressources humaines	Absence de formalisation Pas de politique de formation Pas de plan de carrière Responsable peu expérimenté Cadres moyennement qualifiés Ressources humaines locales Absence de recyclage
	Développement technologique	Matériel à jour par rapport à l'évolution technologique	Matériel à jour par rapport à l'évolution technologique	Matériel presque à jour par rapport à l'évolution
	Approvisionnement	Rotation des stocks bien définie Procédure formalisée Evaluation des partenaires	Rotation des stocks bien définie Procédure formalisée Evaluation des partenaires	Absence de formalisation Personnel peu qualifié Pas de fichier évaluatif des fournisseurs

Tableau VII.5: comparaison des activités de soutien des différents secteurs
Source : par nous-mêmes

A partir des couleurs, nous pouvons remarquer sans peines les différences et les ressemblances entre les chaines de valeur des différents secteurs

TYPES D'ACTIVITES		SECTEUR CONCURRENTIEL	SECTEUR GENERIQUE	CAS BRASAF
PRINCI-PALES	Logistique interne	Personnel rompu à la tâche	Personnel rompu à la tâche Condition de sécurité très accrue	Absence de formalisation Personnel peu motivé
	Production	Formalisation effective Très bonne organisation constatée Personnel jouissant de l'expérience professionnel Présence de la GMAO et de la GPAO Produits de qualité assurée Maîtrise des coûts de production. Certification aux normes qualités	Formalisation effective Très bonne organisation constatée Personnel jouissant de l'expérience professionnel Présence de la GMAO et de la GPAO Produits de qualité assurée Maîtrise des coûts de production. Certification aux normes qualités	Formalisation partielle Efforts d'organisation constatés Personnel jouissant de l'expérience professionnel Présence de la GMAO Produits de qualité assurée Maîtrise des coûts de production. Absence de certification
	Logistique externe	Processus formalisé	Processus formalisé Contrôle par GPS des engins	Absence de formalisation
	Commercialisation et vente	Présence remarquée sur le terrain Procédures formalisées Prix d'écrémage pour marquer la différence sur le terrain. présence de plusieures gammes de qualité de produits Offensif sur le marché	Présence remarquée sur le terrain Procédures formalisées Prix respectant les instructions étatiques présence de plusieurs gammes de qualité de produits Offensif sur le marché	Actions de proximité pour la connaissance des produits Prix de pénétration pour faciliter l'accès au marché Avantage sur l'innovation en matière de conditionnement de la bière Faible déploiement sur le terrain Absence de formalisation Pas de politique de motivation des vendeurs
	Services	SAV bien développé Pratique de la veille économique Relations publiques assez développées	SAV bien développé Pratique de la veille économique Relations publiques assez développées	SAV en implémentation Pas de veille économique Relations publiques presque inexistantes

Tableau VII.6 : comparaison des activités principales des différents secteurs

Source : par nous-même

A partir des couleurs, nous pouvons remarquer sans peines les différences et les ressemblances entre les chaines de valeur des différents secteurs.

SYNTHESE CHAPITRE VII

Etablissement des différentes chaînes de valeur et benchmarking

Chaîne de valeur interne + benchmarking interne

→ Analyse swot

Chaîne de valeur concurrentielle + benchmarking concurrentiel

→

Analyse swot

Chaîne de valeur générique +benchmarking générique

→

Analyse swot

Comparaison des activités principales des différents secteurs

CHAPITRE VIII

DISCUSSION, IMPLICATIONS THEORIQUES ET PRATIQUES, LIMITES, NOUVELLES AVENUES DE LA RECHERCHE, PROPOSITIONS.

Dans ce chapitre, nos résultats seront discutés sur la base de quatre constats que nous avons fait, puis nous embrayerons sur les implications théoriques et pratiques de la recherche, après avoir ressorti notre chaîne de valeur idéale. Nous expliciterons les limites et les avantages de notre recherche, puis nous déboucherons sur des propositions ouvrant probablement à d'autres explorations qui permettront sans doute de scruter davantage ce sujet.

VIII.1 PRESENTATION DES CONSTATS

A la suite de l'établissement des différentes chaînes de valeur à savoir : La chaîne de valeur de BRASAF et la chaîne de valeur concurrentielle ;

La chaîne de valeur générique. Nous avons établi les tableaux de comparaison (Tbs VII.5 et VII.6) avec un code couleur, ce qui nous a amené faire plusieurs constats qui nous permettront de mieux expliciter notre recherche, notamment :

Constat 1 : quelques points minimes de ressemblances entre la CV de BRASAF et les CV concurrentielle et générique.

Constat 2 : très grande différence entre la chaîne de valeur de BRASAF et les deux autres.

Constat 3 : quelques points de différence entre la CV générique et la CV concurrentielle

Constat 4 : similitudes entre les chaînes de valeur concurrentielle et générique

VIII.1.1. Constat 1 : QUELQUES POINTS DE RESSEMBLANCE MINIMES ENTRE CV DE BRASAF ET CV CONCURRENTIELLE

En observant le tableau VII.6, BRASAF à la coloration verte uniquement dans l'activité principale de production avec les éléments suivants :

- Efforts d'organisation constatés
- Personnel jouissant de l'expérience professionnel
- Présence de la GMAO
- Qualité des produits assurée
- Maîtrise des coûts de production.

VIII.1.2. Constat 2 : TRES GRANDE DIFFERENCE ENTRE LA CHAINE DE VALEUR DE BRASAF ET LES CV CURRENTIELLE ET GENERIQUE

L'observation des tableaux VII.5 et VII.6, montre une forte coloration rouge traduisant le décalage qu'a BRASAF par rapport aux CV concurrentielle et générique sur plusieurs activités de soutien et principales. Ces éléments sont :

a) Infrastructure de la firme

- Absence de formalisation
- Mauvaise compréhension de la culture industrielle
- Absence de cahiers de charges
- Difficultés de suivi des infrastructures

b) Ressources humaines

- Absence de formalisation
- Pas de politique de formation
- Pas de plan de carrière
- Responsable peu expérimenté
- Cadres moyennement qualifiés
- Ressources humaines exclusivement locales
- Absence de recyclage du personnel

c) Approvisionnement

- Absence de formalisation
- Personnel peu qualifié
- Pas de fichier évaluatif des fournisseurs

d) Service

- Pas de veille économique
- Relations publiques presque inexistantes

VIII.1.3. Constat 3 : QUELQUES POINTS DE DIFFERENCE ENTRE LA CV GENERIQUE ET LA CV CONCURRENTIELLE

L'observation du tableau VIII.5 montre la présence d'une très faible coloration noire, traduisant l'infime différence entre la CV concurrentielle et la CV générique.

- Contrôle par GPS des engins
- Prix d'écrémage pour la CVC et prix harmonisé pour la CVG

VIII.1.4 Constat 4 : RESSEMBLANCE ENTRE LES CHAINES DE VALEUR CONCURRENTIELLE ET GENERIQUE

A l'observation des tableaux VII.5 et VII.6, nous remarquons une forte dominance de la couleur verte pour les CV concurrentielle et générique, ceci traduit une vision quasi identique des leaders de ces secteurs différents.

a) Infrastructure de la firme

- Gestion participative
- Bonne politique de planification
- Bonne culture industrielle

b) Ressources Humaines

- Plan de carrière
- Bonne politique de formation
- Plan de vie
- Plan de motivation
- Cadres qualifiés
- Cosmopolitisme des ressources humaines

c) Développement technologique

Matériel à jour par rapport à l'évolution technologique

d) Approvisionnement

- Rotation des stocks bien définie
- Procédure formalisée
- Evaluation des partenaires

e) Logistique interne

Personnel rompu à la tâche

f) Production

- Formalisation effective
- Très bonne organisation constatée
- Personnel jouissant de l'expérience professionnel Présence de la GMAO et de la GPAO
- Produits de qualité assurée
- Maîtrise des coûts de production.
- Certification aux normes qualités
- Logistique externe
- Processus formalisé

g) Commercialisation et vente

- Présence remarquée sur le terrain
- Procédures formalisées
- Présence de plusieures gammes de qualité de produits
- offensif sur le marché

h) Service

- SAV bien développé

- Pratique de la veille économique
- Relations publiques assez développées

VIII.2. DIFFERENCES ET RESSEMBLANCES DES ACTIVITES DES CHAINES DE VALEUR

Le tableau synthétique ci-dessous, ressort les points de différences entre les trois chaînes de valeur à savoir : La CV interne, la CV concurrentielle et la CV générique.

ACTIVITES		Chaîne de Valeur BRASAF	Chaîne de Valeur CONCURRENTIELLE	Chaîne de Valeur GENERIQUE
SOUTIEN	**Infrastructure de la Firme**	Différent	Semblable	Semblable
	Ressources Humaines	Différent	Semblable	Semblable
	Développement Technologique	Semblable	Semblable	Semblable
	Approvisionnement	Différent	Semblable	Semblable
	Logistique interne	Différent	Semblable	Semblable

PRINCI-PALE	**Production**	Semblable	Semblable	Semblable
	Logistique externe	Différent	Semblable	Semblable
	Commercialisation et vente	Différent	Semblable	Semblable
	Service	Différent	Semblable	Semblable

Tableau VIII.1. Tableau représentant les similitudes et différences entre CV

VIII.3. RETOMBES DE LA RECHERCHE

Les leaders tendent à mettre l'accent sur le déterminisme (contexte Camerounais) quel que soit le secteur d'activité ; c'est-à-dire que le poids macroéconomique, politique du Cameroun fait que les stratégies de création de valeur des concurrents de différents secteurs sont alignées sur la même chaîne de valeur. Comme l'affirme **Gaspard (2020)** dans son analyse de la méthode PESTEL : « *Cette méthode analytique s'avère utile pour établir un diagnostic d'une activité, d'une entreprise, ou d'une stratégie d'entreprise particulière. L'analyse PESTEL permet de mettre en exergue les opportunités et les menaces de l'environnement d'une entreprise.* » Ce qui concorde bien avec l'analyse de l'environnement BRASAF, où sur le plan politico-juridique, nous avons la loi incitative à l'investissement en République du Cameroun qui permet aux investisseurs de booster leurs affaires. Nous avons analysé la chaîne de valeur BRASAF, et avons constaté beaucoup de manquements et de dysfonctionnements, ce qui nous met en phase avec **Gervais (1995)** qui affirme : « *Au sein de cet agrégat, M. Porter cherche à identifier les lieux essentiels de création de la valeur, de manière à cerner les modalités permettant d'obtenir un avantage concurrentiel.* **»**

Dans ces conditions, si BRASAF veut devenir leader, compte tenu du poids de ce secteur, il faudrait copier et ressembler trait pour trait aux chaînes de valeur concurrentielle et générique.

Pour la recherche de la chaîne de valeur idéale pour BRASAF, nous pouvons spéculer sur deux hypothèses

Hypothèse 1 : La stratégie est de ne pas s'aligner sur les chaînes de valeur concurrentielle et générique.

Hypothèse 2 : BRASAF s'aligne sur les chaînes de valeur concurrentielle et générique.

Dans l'hypothèse 1, l'objectif, est de faire preuve de différenciation par l'image pas de domination par les prix. Cela peut expliquer les écarts entre BRASAF et les secteurs générique et concurrentielle. Dans ce cas de figure, il faudrait agir exclusivement sur l'activité principale commercialisation et vente. Avec une seule activité, peut-on vraiment avoir une chaîne de valeur idéale ? Ceci nous amène à scruter la seconde hypothèse.

Dans l'hypothèse 2, l'objectif est de copier et de s'aligner sur les chaînes de valeur concurrentielle et générique.

On fait évoluer les maillons faibles, on garde les maillons forts en les améliorant tout ceci en regardant ce qui se passe à l'extérieur des frontières de l'entreprise, d'une part dans le secteur auquel appartient BRASAF (benchmarking concurrentiel), et d'autres part, dans des secteurs autres que celui de BRASAF (benchmarking générique). Comme souligne Martin (2007) « *Elle est utilisée comme un outil de base de compétences, des avantages comparatif et compétitif, de l'externalisation, de l'intégration verticale et horizontale et des meilleures pratiques* », parlant de la chaîne de valeur.

VIII. 4. RECOMMANDATIONS GENERALES

A la suite de tout ce qui précède, nous allons nous appuyer sur l'hypothèse 2 pour construire la chaine de valeur idéale pour BRASAF, ainsi que les modes de gouvernance de ladite CVI.

Le poids du contexte camerounais est très important. La CVI doit donc être faite sur la base des CVC et CVG comme explicité dans le point environnement du chapitre VI de notre thèse.

A l'exception de la production qui sera améliorée et le développement technologique, la CV actuelle sera complètement modifiée, comme l'indique la figure ci-dessous.

INFRASTRUCTURES DE LA FIRME	Planification des actions, Formation du promoteur, adapter Système d'information de gestion propre au contexte ; système de gestion combinant très souvent le tri type « Hiérarchie- Réseau » Politique de gestion de l'image de l'entreprise est une priorité qui doit être liée au sommet stratégique de l'entreprise. Instaurer une politique de budgétisation. Ouvrir le capital aux cracs de l'industrie.					MARGE
GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	Présence poussée de la politique de formation du personnel Recrutement confié aux professionnels en la matière Gestion hiérarchique et sous traitance et réseau	Recrutement diversifié Gestion hiérarchique et sous traitance Bon programme de qualité de la vie Existence plan de carrière Traitement salarial assuré	Gestion simultanée de façon hiérarchique, réseau et sous traitance Plusieurs modules de formation mis à disposition du personnel.	Politique de motivation des vendeurs Personnel de vente et de service à fort potentiel Assez d'initiatives de vente pour la rétention des vendeurs. Recyclage du personnel	formation des techniciens chargée des SAV de façon permanente politique de veille économique de façon permanente	
DEVELOPPEMENT TECHNOLOGIQUE	Conception des composantes en réseau Conception des accessoires en réseau Ingénierie du processus de production Choix technologique	Machines respectant l'évolution technologique Ainsi que les procédés de production. Matériel à jour respectant les normes du produit ou service concerné	Véhicules logiciels Véhicules respectant les normes usuelles dans l'environnement	Progiciels propres aux différents domaines de compétences.	Présence de technique formalisée de prestation	
APPROVISION NEMENTS	Octroi d'agréments aux nouveaux fournisseurs et leur Surveillance Fourniture des moyens de manutention interne	Achat de différents groupes de moyens de production	Mise à disposition des véhicules de façon hiérarchique. Service de transport assez développé	Forte liaison avec les medias Fort positionnement et image des produits	mise à disposition des moyens de déplacement. Accessoires de qualité supérieure	
	Manutention interne Entreposage interne Contrôle stock Programmation des transports Renvois aux fournisseurs des éléments rejetés par la production	Conduite des machines Liées au domaine d'activité Conditionnement et étiquetage L'entretien des équipements Vérification des produits et machines Sous traitance et réseau en partie de l'entretien Conditionnement dans des bouteilles en PET	Entreposage des produits finis Manutention Fonctionnement des véhicules de livraison Traitement des commandes Fixation du calendrier de livraison. Toutes ces actions se font de façon hiérarchique.	Publicité à forte échelle Promotion en permanence Force de vente très présente. Circuit de distribution bien défini Relation très poussée avec les distributeurs Fixation des prix en fonction de la cible et la tendance du marché de façon globale	Service après- vente développé Stock de remplacement toujours conséquent Très peu de réactivité et assez de proactivité face aux situations qui se présentent	MARGE
	LOGISTIQUE INTERNE	PRODUCTION	LOGISTIQUE EXTERNE	COMMERCIALISATION ET VENTE	SERVICES	

Figure VIII.1. Chaîne de valeur idéale pour BRASAF

Les lignes en pointillés illustrent le fait que les approvisionnements, le développement technologique et la gestion des ressources humaines peuvent être associés à des activités principales particulières ou soutenir toute la chaîne.

Dans un contexte socioéconomique ayant un poids très important comme celui-ci, la comparaison et le benchmarking sont très importants, pour la réalisation de la CVI. Les éléments à changer et comment les changer ne sont pas toujours aisés dans la transposition, à l'exemple de l'activité de soutien infrastructure de la firme qui sera très difficile à implémenter au regard de la culture entrepreneuriale du sommet stratégique.

Modèle de gouvernance

ACTIVITES		MODELES
SOUTIEN	INFRASTRUCTURE DE LA FIRME	Hiérarchique + Réseau
	RESSOURCES HUMAINES	Hiérarchique + Marché + Réseau
	DEVELOPPEMENT TECHNOLOGIQUE	Hiérarchique + Réseau
	APPROVISIONNEMENT	Hiérarchique + Réseau
PRINCIPALES	LOGISTITIQUE INTERNE	Hiérarchique + Marché + Réseau
	PRODUCTION	Hiérarchique + Réseau
	LOGISTIQUE EXTERNE	Hiérarchique + Marché + Réseau
	COMMERCIALISATION ET VENTE	Hiérarchique + Réseau
	SERVICES	Hiérarchique

Figure VIII.2 : modèle de gouvernance CVI
Source : nous même

VIII.5. CONTRIBUTION THEORIQUE

Si le contexte socioéconomique et politique est très contraignant, le benchmarking va faire ressortir la contingence et donner les indications de ce qu'il faut faire et ce qu'il ne faut pas faire pour être très compétitif dans les secteurs régulés par l'Etat et les contraintes du pouvoir d'achat des consommateurs. Comme le souligne Brahmi & Khelil (2014) à propos du benchmarking : « *Il s'agit, pour l'analyste, d'identifier les influences clés de l'environnement, c'est-à-dire les facteurs susceptibles d'affecter celui-ci de manière durable. La méthode PESTEL consiste simplement à rassembler une masse d'informations afin d'identifier et de hiérarchiser les éléments significatifs de l'environnement* ».

VIII.5.1. Avantages du benchmarking

Comme outil d'amélioration, le benchmarking présente plusieurs avantages, c'est un outil d'amélioration continue des processus ou de l'organisation de l'entreprise, le cas BRASAF corrobore très bien à ce constat. Il Permet de prendre conscience de ce qu'il faudrait faire et ce qu'il ne faudrait pas faire quand on est dans un secteur d'activité. C'est aussi un outil de qualité considéré comme un ticket d'entrée sur le marché. Il permet par l'examination des écarts par rapport aux autres, d'améliorer la performance. Comme le mentionne Camp, (1992) **:** « C'est un processus continu de recherche, d'analyse comparative, d'adaptation et d'implantation des meilleures pratiques pour améliorer la performance des processus dans une organisation ».

VIII.5.2. Limites du benchmarking

Bien qu'apportant beaucoup d'éléments pour le bien être d'une entreprise, le benchmarking a beaucoup de limites. Sa transposition n'est pas toujours possible dans toutes les activités. Quand on copie, on devient au plus comme le concurrent sans avoir un avantage concurrentiel. Dans d'autre pays le benchmarking présente moins d'intérêts parce que si on s'aligne sur les concurrents on ne sera pas compétitif. Au-delà de la référence de performance compétitive des concurrents, il faut considérer que dans l'entreprise, d'autres éléments rentrent en jeu, notamment l'histoire de l'entreprise, la culture, le style managérial, la motivation des collaborateurs, la distri-

bution des pouvoirs, les aspects socioéconomique et politique de l'entreprise qui peuvent aussi limiter la portée du benchmarking. L'approche photographique, fait du benchmarking un outil limité dans le cas où il faudrait le reproduire à plusieurs moments. « *Les limites du benchmarking sont souvent liées à une mauvaise compréhension de la méthodologie ou de la démarche* » explique Laurent HERMEL.

SYNTHESE-CHAPITRE VIII

Après avoir établi les tableaux de comparaison des différentes chaînes de valeur, il ressort clairement quatre constats :

Constat 1 : quelques points minimes de ressemblances entre la CV de BRASAF et les CV concurrentielle et générique.

Constat 2 : très grande différence entre la chaîne de valeur de BRASAF et les 2 autres

Constat 3 : quelques points de différences entre la CV générique et la CV concurrentielle.

Constat 4 : ressemblance entre les chaînes de valeur concurrentielle et générique

Le poids du contexte camerounais est très important, la CVI doit donc être faite sur la base des CVC et CVG.

De ces observations, nous avons pu proposer une chaîne de valeur idéale, pour voir dans quelle mesure transposer ou copier ou adapter.

CONCLUSION GENERALE

Gérer la chaîne de valeur d'une entreprise par le benchmarking est l'objectif de notre thèse, ceci dans le but de lui donner plus de performance et lui permettre de côtoyer les leaders de son secteur, voire même avoir un avantage concurrentiel. Nous sommes partis des questionnements suivants : N'existe-t-il pas de méthodes ou techniques pour améliorer la performance de la PME au-delà du sentiment perçu par le dirigeant qui est toujours subjectif ?

N'y'a-t 'il pas de techniques plus objectives pour dire si la PME est performante ou pas, compétitive ou pas, dans un secteur d'activité ?

Ce questionnement a abouti sur la finalité de montrer comment rattraper le retard de performance en s'inspirant des leaders du même secteur d'activités et / ou les leaders des secteurs d'activités autres.

Suivant une démarche structurée, nous avons défini les concepts clés, tels que le management stratégique qui a pour objectif la cohérence du positionnement de l'entreprise dans son environnement avec la mobilisation de ses ressources internes, et avons mobilisé les concepts de chaîne de valeur et de benchmarking comme des techniques et méthodes pour solutionner nos questionnements. Nous avons commencé par réaliser la chaîne de valeur du cas étudié et avons fait un benchmarking interne à l'intérieur des frontières de l'entreprise, puis Le benchmarking de concurrence. Il s'agit de comparaisons spécifiques de concurrents. La pertinence des données est élevée du fait de l'activité similaire des entreprises. Ce type de benchmarking a été utilisé pour l'analyse. Le benchmarking générique : Il s'agit de comparaison avec des entreprises non concurrentes et de secteurs d'activités différents. Cette procédure a permis d'élargir le champ d'analyse et conduit à des résultats bénéfiques pour la recherche. Le benchmarking de la chaîne de valeur BRASAF nous a permis de déduire le SWOT ci-dessous (Figure VII.7).

FORCES	FAIBLESSES
Présence d'une équipe de production assez expérimentée et apte à sortir les produits de qualité Equipement de production en bonne état et suivant l'évolution technologique Coût des emballages réduits dû au type d'emballage primaire choisi	Structure de la firme défaillante Personnel peu expérimenté en majorité Absence de politique de formation Absence des techniques de motivations Absence des procédures de fonctionnement Absence de veille économique Marge commerciale réduit à cause de l'adoption de la politique du prix de pénétration
OPPORTUNITES	**MENACES**
Bière dans des bouteilles en PET ce qui est une innovation pour le marché local et sous régional Récupération d'un grand nombre de consommateurs ne désirant pas gérer le souci de retour bouteille Possibilité d'améliorer les points faibles en se rapprochant de la concurrence Exploitation de la fibre nationaliste pour la consommation parce que les capitaux sont 100 % locaux	Risque de sabotage à cause du marché concurrentiel qui est déloyal Risque de se voir concurrencer par des importations qui se font plus aisément avec ce type d'emballage

Partant du principe du benchmarking interne où il s'agit de comparer le processus à d'autres processus similaires à l'intérieur de l'entreprise, l'analyse a porté sur le cas BRASAF. Le résultat de cette analyse, nous a montré les limites du benchmarking interne, nous amenant à pousser les recherches en faisant du benchmarking concurrentiel chez les leaders du secteur brassicole et du benchmarking générique chez quelques leaders des secteurs non brassicoles. Le constat a été clair, la chaîne de va-

leur de BRASAF est quasiment différente des deux autres chaînes de valeur qui, elles, sont quasiment identiques, comme illustré dans le tableau ci-dessous.

ACTIVITES		Chaîne de Valeur BRASAF	Chaîne de Valeur CONCURRENTIELLE	Chaîne de Valeur GENERIQUE
SOUTIEN	**Infrastructure de la firme**	Différent	Semblable	Semblable
	Ressources humaines	Différent	Semblable	Semblable
	Développement technologique	Semblable	Semblable	Semblable
	Approvisionnement	Différent	Semblable	Semblable
PRINCIPALES	**Logistique interne**	Différent	Semblable	Semblable
	Production	Semblable	Semblable	Semblable
	Logistique externe	Différent	Semblable	Semblable
	Commercialisation et vente	Différent	Semblable	Semblable
	Service	Différent	Semblable	Semblable

Tableau C.1. Différences et ressemblances des chaînes de valeur

Quatre constats ont été faits :

Constat 1 : quelques points minimes de ressemblance entre la CV de BRASAF et les CV concurrentielle et générique ;

Constat 2 : très grande différence entre la chaîne de valeur de BRASAF et les CV concurrentielle et générique ;

Constat 3 : quelques points de différences entre la CV générique et la CV concurrentielle ;

Constat 4 : ressemblance entre les chaînes de valeur concurrentielle et générique.

Dans l'optique d'apporter une solution à notre problématique, nous sommes parti sur deux hypothèses, à savoir :

Hypothèse 1 : La stratégie est de ne pas s'aligner sur les chaînes de valeur concurrentielle et générique

Hypothèse 2 : BRASAF s'aligne sur les chaînes de valeur concurrentielle et générique.

Compte tenu de l'importance du contexte socioéconomique, nous avons opté pour la seconde hypothèse et avons conçu une chaîne de valeur idéale qui est une combinaison de la chaîne de valeur concurrentielle et de la chaîne de valeur générique. Les tableaux ci-dessous retracent l'évolution de la CV BRASAF à la CV Idéale

ACTIVITES		Chaîne de valeur idéale	Chaîne de valeur BRASAF
SOUTIEN	**Infrastructure de la firme**	Gestion participative Bonne politique de planification Bonne culture industrielle	Absence de formalisation Mauvaise compréhension de la culture industrielle Absence de cahier de charges. Difficultés de suivi des infrastructures
	Ressources humaines	Plan de carrière Bonne politique de formation Plan de vie Plan de motivation Cadres qualifiés Cosmopolitisme des ressources humaines	Absence de formalisation Pas de politique de formation Pas de plan de carrière Responsable peu expérimenté Cadres moyennement qualifiés Ressources humaines locales Absence de recyclage
	Développement technologique	Matériel à jour par rapport à l'évolution technologique	Matériel presque à jour par rapport à l'évolution
	Approvisionnement	Rotation des stocks bien définie Procédure formalisée Evaluation des partenaires	Absence de formalisation Personnel peu qualifié Pas de fichier évaluatif des fournisseurs

Tableau C.2. Evolution CVB à CVI pour les activités de soutien

ACTIVITES		Chaîne de valeur idéale	Chaîne de valeur BRASAF
PRINCIPALES	**Logistique interne**	Personnel rompu à la tâche Condition de sécurité très accrue	Absence de formalisation Personnel peu motivé
	Production	Formalisation effective Très bonne organisation constatée Personnel jouissant de l'expérience professionnel Présence de la GMAO et de la GPAO Produits de qualité assurée Maîtrise des coûts de production. Certification aux normes qualités	Formalisation partielle Efforts d'organisation constatés Personnel jouissant de l'expérience professionnel Présence de la GMAO Produits de qualité assurée Maîtrise des coûts de production. Absence de certification
	Logistique externe	Processus formalisé Contrôle par GPS des engins	Absence de formalisation
	Commercialisation et vente	Présence remarquée sur le terrain Procédures formalisées Prix respectant les instructions étatiques présence de plusieures gammes de qualité de produits Agressif sur le marché	Actions de proximités pour la connaissance des produits Prix de pénétration pour faciliter l'accès au marché Avantage sur l'innovation en matière de conditionnement de la bière Faible déploiement sur le terrain Absence de formalisation Pas de politique de motivation des vendeurs

	Service	SAV bien développé Pratique de la veille économique Relations publiques assez développées	SAV en implémentation Pas de veille économique Relations publiques presque inexistante

Tableau C.3. Evolution CVB à CVI pour les activités principales

A la suite de ces tableaux, nous avons ressorti quelques avantages et limites du benchmarking. **C**omme outil d'amélioration, le benchmarking présente plusieurs avantages, c'est un outil d'amélioration continue des processus ou de l'organisation de l'entreprise. Il Permet de prendre conscience de ce qu'il faudrait faire et ce qu'il ne faudrait pas faire dans un secteur d'activité donné. C'est aussi un indicateur de qualité considéré comme un ticket d'entrée sur le marché. Il permet, par l'examination des écarts par rapport aux autres, d'améliorer la performance. Bien qu'apportant beaucoup d'éléments pour le bien être d'une entreprise, le benchmarking comporte diverses limites. Sa transposition n'est pas toujours possible dans toutes les activités. Quand on copie, on devient au plus comme le concurrent sans avoir un avantage concurrentiel. Dans les pays à l'activité commerciale plus dense le benchmarking présente moins d'intérêt parce que si on s'aligne sur les concurrents on ne sera pas compétitif. Au-delà de la référence de performance compétitive des concurrents, il faut considérer que dans l'entreprise, d'autres éléments rentrent en jeu, notamment l'histoire de l'entreprise, la culture, le style managérial, la motivation des collaborateurs, la distribution des pouvoirs, les aspects socioéconomique et politique de l'entreprise qui peuvent aussi limiter la portée du benchmarking. L'approche photographique fait du benchmarking un outil limité dans le cas où il faudrait le reproduire à plusieurs moments. Le niveau de concurrence étant défini par la performance du leader, suffit-il de copier les meilleures pratiques pour devenir leader, quand nous savons qu'en copiant on serra au plus comme celui qu'on copie ?

Les résultats d'une telle pratique sont-ils généralisables à d'autres secteurs et ou dans d'autres pays ? De plus en plus, les entreprises concurrentes peuvent devenir des

partenaires, et il est parfois nécessaire de développer des stratégies collectives; or, la limite du benchmarking c'est qu'il ne tient pas compte de cette possibilité. Quelles démarches, approches ou outils pour compléter l'approche benchmarking ? Nous avons là les limites de la recherche. Pour généraliser il faut réaliser éventuellement d'autres recherches et particulièrement dans un contexte géographique différent.

Bibliographie

Aktouf O., (1987). Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations. *Une introduction à la démarche classique et une critique.* Montréal, Les Presses de l'Université du Québec, 213 pp.

Ansoff H.I. et al., (1979). « *From strategic Planning to Strategic management* », New York, McMillan, ET Implanting strategic management, Englewood, Prentice-Hall, 1984, 510 p.

Ansoff H.I., (1965). « *Stratégie du développement de l'entreprise* », Les Editions d'Organisations, p. 282, p. 205-207 et p. 273-282

Ansoff H.I., **(1979).** « *The changing shape of the strategic problem* », in D.E Schendel et Cl. Hofer, Stratégie Management, Boston, Little Brow, pp. 30-52

Assens C. Baroncelli A., **(2004).** Marché - Réseau - Hiérarchie : A la recherche de l'organisation idéale, La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion; 39, 207; ABI/INFORM Global pg. 43

Banque Mondiale., **(2008).** Rapport sur le Développement dans le Monde 2008 : L'agriculture au service du développement. Washington D. C., USA. 2008.

Bui Thi Nga., **(2013).** Cost monitoring in dairy farms to promote the value chain of fresh Milk in North Vietnam. PhD thesis: University of Liège – Gembloux Agro- Bio Tech, Gembloux (Belgium).

Camp R., (1992). Le Benchmarking, Pour atteindre l'excellence et dépasser vos concurrents, éditions d'Organisation,

Camp R., (1995). Le benchmarking, Editions d'Organisation, Paris,

Charreaux G., (2002). « Quelle théorie pour la gouvernance? De la gouvernance partenariale à la gouvernance cognitive », cahier de recherche, Fargo.

Europe Aid., (2011). Analyse et dévelopment des chaînes de valeur inclusives pour appuyer les petits producteurs et accéder aux marchés agricoles. Bruxelles, Belgique.

FAO., (2001). Le rôle de l'agriculture dans le développement des pays les moins avancés et leur intégration à l'économique mondiale. Document de travail. Rome, Italie

FAO., (2005). EasyPol. L'approche filière: analyse fonctionnelle et identification des flux. Module 043. Rome, Italie:

FAO., (2015). Developer des chaînes de valeur alimentaires durables – Principes directeurs. Rome, Italie.

FURAHA M.G., (2017). Analyse comparée des chaînes de valeur du riz dans la plaine de la Ruzizi de la Communauté Economique des pays des Grands Lacs (CEPGL) (Thèse de doctorat). Université de Liège – Gembloux Agro-Bio Tech, Belgique – 212 pages, 41 tables, 67 figures.

Gereffi G. et al., (2001). Introduction. Globalization, value chains and development. IDS Bulletin, 32(3), 1-8.

GTZ., (2007). Value links manual. The methodology of value chain promotion. First edition. Eschborn, Germany:

Gervais M., (1995). "Stratégies de l'entreprise", Economica, Paris, ,457p

Hermel p et al., (2013). Le management des évolutions organisationnelles et stratégiques, l'harmattan, paris.

Hermel L. et Achard P., (2007). « 100 questions pour comprendre et agir: le benchmarking ». AFNOR,

Humphrey J. & Schmitz H., (**2000).** Governance and upgrading: linking industrial cluster and global value chain research. IDS Working Paper No. 120. Brighton, UK: Institute of Development Studies, University of Sussex.

Ivarsson I. & Alvstam C.G., (2005). Technology transfer from TNCs to local suppliers in developing countries: a study of AB Volvo's truck and bus plants in Brazil, China, India, and Mexico. World Dev., 33(8), 1325-1344.

Jacques A., et al., (2003). le guide du benchmarking Editions d'Organisation,

Kaplinsky R., (2000). Globalization and unequalisation: What can be learned from value chain analysis? J. Dev.Stud., 37(2), 117-46.

Kaplinsky R. & Morris M., (2002). A handbook for value chain research. Ottawa,

Canada: International Development Research Centre (IDRC), http://www.globalvaluechains.org/docs/VchNov01.pdf, (14/08/2015).

Koenig G., (1996). « *Management stratégique. Paradoxes, interactions et apprentissages* », Nathan, Coll. Connaître et Pratiquer la Gestion, 544 p.

Kotler P, Keller K, Bernard Dubois, Delphine Manceau., (2006). « Marketing Management 12ème édition », Pearson Education France, Paris.

Leban., (2005). Management de l'entreprise; editions d'organisation,

Mahe H., (1998). « *Dictionnaire de gestion* », op.cit., p. 251

Martinet A. M., (1988)
février p. 58

Martinet A.-Ch., (1985). « *L'ère du management stratégique* », Revue Française de Gestion, n°53-54, p.32-36

Missoka P., (2013) Petites et Moyennes Entreprises Camerounaises : Opportunités et enjeux. Denis & Leonora Foretia Foundation

Mitchell J. Coles C. & Keane J., (2009). Upgrading along value chains.
Strategies for poverty reduction in Latin America. Briefing paper December 2009. London, UK: Overseas Development Institute (ODI).

Orsini J., (1990) « *Management stratégique* », op.cit., p.7

Ouchi W. G., (1979). "A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms", Management Science, pp.833-848.

Pesqueux., (2005). La notion de performance globale; CNAM LIPSOR,

Porc Québec., (2005). L'approche chaîne de valeur : une nouvelle façon de générer de la valeur et des profits OCTOBRE.

Pietrobelli C. & Rabellotti R., (2002). Upgrading in Clusters and value Chain.
In: Latin America. The role of Policies. Washington DC., USA: Inter-American Development Bank.

Porter M., (1982). "Choix stratégiques et concurrence", Economica, Paris, 426p

Porter M., (1986). "L'avantage concurrentiel", Inter Editions, Paris, 647p

Reuchlin M., (1957). Histoire de la psychologie, Paris, P.U.F,

Schumpeter J., (1911). The theory of economic development, an inquiry into profits, capital, credit, interest and business cycles, Harvard University Press, Ed. Française 1935.

Stratégor., (1993). "Politique générale de l'entreprise" 3è édition, Dunod, Paris, 551p

Trosa S. Bartoli A., (2011). Le Management par le sens au service du bien public Collection Profession cadre service public Edition CNDP/ESEN.

Villarmois O., (2001). le concept de performance et sa mesure: un état de l'art les Cahiers de la Recherche CLAREE UPRESA CNRS 8020,

Wacheux F., (1996). « *Méthodes qualitatives et recherche en gestion* », Economica, Coll. Gestion, 290 p.

Webber M. & Labaste P., (2010). Building competitiveness in Africa's Agriculture: a Guide to value chain concepts and applications. Washington DC, USA: The World Bank.

Wolcott H.F., (2001) Writing up qualitative research (2nd Ed.). Thousand Oaks, CA : Sage

Yin, R., (1989). Case study research : design and methods, Sage publications

SITOGRAPHIE

https://www.commentcamarche.net/contents/508-le-concept-de-reseauconsulté le 13 juin 2020.

URL : http://www.universalis.fr/encyclopedie/hierarchie Lire tout: Définition de hiérarchie - Concept et Sens http://lesdefinitions.fr/hierarchie#ixzz6PE9mFB2P **Raymond BOUDON**, « **HIÉRARCHIE** », *Encyclopædia Universalis* [en ligne],

https://www.lescahiersdelinnovation.com/le-benchmarking-pour-une-meilleure-performance/ PAR JEAN **MARTINEZ** BICHIER

http://www.piloter.org/strategie/matrice-swot.htm, (20/06/2017).

Fernandez A., (2017). Matrice SWOT: Analyse stratégique. Piloter la Performance,

Hervault L., 2017. L'analyse SWOT. Les Cahiers. de l'innovation, http : //www .lescahiersdelinnovation.com /2016/11/analyse-swot/, (13/07/2017).
Chantal Royer, Peut-on fixer une typologie des méthodes qualitatives? RECHERCHES QUALITATIVES – Hors-Série – numéro 5 – pp. 82-98.

http://www.recherche-qualitative.qc.ca/Revue.html

Actes du colloque RECHERCHE QUALITATIVE : LES QUESTIONS DE L'HEURE

ISSN 1715-8702 - © 2007 Association pour la recherche qualitative

http://www.lysippe.com **Emmanuel Jallas., (2016) «** sensibilisation aux notions de valeur et de flux de valeur au plus juste.

http://www.commercequitable.org/images/pdf/impact/qui_a_le_pouvoirrapport vf.pdf, (12/08/).Bureau d'analyse sociétale pour une information citoyenne (BASIC), 2014. Qui a le pouvoir ? Revoir les règles du jeu pour plus d'équité dans les filières agricoles. Paris, France; Bruxelles, Belgique; Köln-Sülz, Allemagne : Plate-Forme pour le Commerce Equitable ; Fairtrade Advocacy Office (Belgique) ; Tradecraft (RU) ; Fairtrade Deutschland

ANNEXES

ANNEXE 1 : ENTRETIEN DES EXPERTS

ENTRETIEN DE M. NGNEPI RAOUL AVEC M. OMAM GEORGES.

N. R. : Bonjour monsieur OMAM

O. G. : Bonjour

N. R. : Merci de nous accorder le privilège de cet entretien dans le cadre de nos travaux de recherche sur le thème « management stratégique de la chaine de valeur par le benchmarking dans une entreprise, cas d'entreprise brassicole au Cameroun ». Nous allons commencer par vous prier de très brièvement nous parler de votre parcours Académico-professionnel.

O.G. : En fait dans mon parcours, j'ai une formation d'abord universitaire avant de faire une école. Ma formation universitaire a été sanctionnée en 1979 par une maitrise de biochimie. J'ai ensuite suivi une formation en 1981, formation appelée « grappe d'ingénieur brasseur », de spécialisation de troisième cycle en brasserie à la faculté des sciences agronomique de l'université catholique de Louvain. Le code c'est trace 38 grades d'ingénieur brasseur. C'est donc une formation très spécialisée. Après mes études, j'ai travaillé un peu. J'ai postulé dans le groupe brasseries du Cameroun en France, et là j'ai travaillé un peu pour les brasseries du Cameroun en France un peu moins d'une année avant d'être transféré au Cameroun. Je suis arrivé au Cameroun en 1982. A partir de 1982, j'ai commencé par être adjoint au chef de fabrication de l'usine de Bafoussam de 1982 à 1987, de 1987 à 1996 j'ai été chef de fabrication dans les usines de la SABC dont notamment de 1987 à 1990 à Garoua, une usine qui faisait à l'époque 4 millions d'hectolitres, à Bafoussam de 1990 à 1992, une usine qui faisait 800 mille…800… non. Qu'est-ce que je disais ? Non excuse-moi. De 1987 à 1990 à Garoua l'usine faisait 0,4 millions d'hectolitres, à Bafoussam de 1990 à 1992 l'usine faisait 0,8 millions d'hectolitres donc 800 000 hectolitres, puis de 1992 à 1996 à l'usine de douala qui faisait à peu près 2 millions d'hectolitres. Donc après 1996 j'ai été nommé

adjoint au directeur *process* qualité à la SABC. Donc cette fois ci j'avais une vue plus large dans la société, je m'occupais de *process* et qualité de toutes les usines du groupe CASTEL à Douala, au Cameroun pardon. En principe, à l'époque, j'ai commencé par m'occuper de la bière exclusivement. Je devais définir et veiller au respect des *process* de production de la bière, cela a duré de 1996 à 2009. En 2009, j'ai été nommé directeur *process* et qualité à la SABC, fonction que j'ai exercé de 2009 à 2015. Mes principales missions étaient les suivantes : définir les *process* de production, des matières premières et consommables nécessaires à l'élaboration des produits, veiller au respect des *process* bières, boissons rafraichissantes sans alcool donc des softs drinks et eau, définir les normes qualitatives des produits semi finis et finis et veiller à leur respect. Je m'occupais aussi de l'assurance qualité des MPC semi finis et produits finis, je me suis aussi occupé de l'implémentation et suivi du management de la qualité, donc tout ce qui était certification ISO 9001, 14000 etc. Le volet hygiène et sécurité alimentaire aussi, et même la métrologie. Je me suis aussi occupé du respect des exigences environnementales à l'intérieur et à l'extérieur des installations de la brasserie. Entre autres aussi dans mes missions, je devais m'assurer de la mise à niveau des équipes de production, donc tout ce qui est un peu formation et autres, et j'étais le contact technique des partenaires, de nos partenaires qui étaient à HEINEKEN, SAB MILLER, VARSTEINER ainsi de suite. Donc tout ça c'est juste jusqu'en 2015. Puis à partir de 2015 à 2017, j'ai été nommé directeur de la gestion des compétences industrielles à la SABC, donc en fait grosso modo je m'occupais de la formation dans les domaines industriels de la société. Je me suis aussi occupé de la mise en place d'une plateforme e-évaluation. J'ai pris ma retraite en juillet 2017 et, après 2017, depuis je suis enseignant vacataire en technologie de la brasserie en master II industrie chimique et pharmaceutique à l'université de Douala au Cameroun. Donc je donne en moyenne 35 à 40 heures de cours chaque année dans ce domaine-là depuis bientôt… je crois que je l'ai déjà fait trois fois. Voila.

R.N. : merci de partager votre parcours. Vous avez exactement quelle ancienneté dans le domaine ?

O.G. : alors dans le domaine purement brassicole j'ai travaillé de… disons à partir de 1981 jusqu'en 2017, pendant 36 ans.

R. N. : 36 ans ! riche parcours ! Pendant votre présentation, vous nous avez parlé quelque part de compétences. Dans un environnement comme le nôtre, qu'est ce qui peut faire qu'une entreprise réussisse dans le domaine brassicole ?

O.G. : alors, dans un environnement aussi concurrentiel, notamment dans le domaine brassicole, il y a plusieurs volets qui aident n'est-ce pas à la réussite d'une entreprise : D'abord mettre à la disposition des clients, des consommateurs un produit de qualité. Donc il faut arriver à sortir des produits de qualité et au moindre coût. Donc c'est toute une approche qui nécessite finalement l'association, le brainstorming, l'apport de tous les cadres de la société. Donc premièrement, fournir un produit de qualité au meilleur coût. Ça suppose aussi -- et ça c'est important, c'est pourquoi c'est le deuxième volet dans ma carrière - avoir des personnes d'une certaine compétence. La formation de son personnel joue énormément pour la réussite d'une entreprise brassicole. Pour vous dire qu'il y avait tout un budget - et je n'ose pas citer le nombre - qui était dédié à la formation notamment dans le domaine industriel. Je ne peux parler que du domaine industriel parce que c'est celui-là que je maitrise. Donc J'ai parlé de mettre à la disposition du consommateur un produit de qualité au moindre cout, évidement il y a un volet markéting et commercial, comme je dis, qui ne me concerne pas, et voilà. Bon… être le plus professionnel dans mon domaine qui était le domaine de l'industrie.

R. N. : donc à vous écouter, s'il faut un produit de qualité, donc le produit doit être reconnu sur le terrain et aussi sur l'aspect marketing dont vous n'avez pas abordé, qu'est ce qui peut être important dans le choix de la marque du produit ou de l'entreprise ?

G.O. : en fait, ça c'est le domaine du markéting parce qu'en réalité en industrie, nous transformons les idées du commercial et du marketing en produits. C'est eux qui, en fonction du marché, de la position même du produit qu'ils veulent voir sur le marché, de comment sont les différentes strates sur le marché, c'est eux qui nous disent « *voila nous voulons un produit dont voici les caractéristiques, et ce produit s'appellera tel parce qu'il répond à tels critères*. » Donc en fait, ce volet-là, il est exclusivement du mar-

keting et du commercial. Nous, nous interprétons leurs besoins en termes de fabrication, de production, voilà

R. N. : au niveau de l'entreprise, est ce qu'il y a un statut juridique particulier qui permet à l'entreprise d'exceller dans ce domaine ?

G. O. : statut juridique particulier à la fois oui et non hein, par ce que les choses sont clairement définies. L'industrie brassicole fait partie du tertiaire 1, ou du secondaire même d'ailleurs ! C'est le tertiaire 1 pour lequel le statut juridique est bien défini hein c'est à dire que les industries de production qui sont clairement définies dans les critères de classification des entreprises au Cameroun. Donc il faut se référer pour ça, clairement, à cette classification-là. Et Il faut reconnaitre que j'ai travaillé aux brasseries du Cameroun qui avaient la réputation d'être une entreprise citoyenne donc en termes de respect de l'environnement, de l'aspect juridique, donc en réalité on essayait d'être, la société essayait d'être la meilleure dans ces domaines-là. Voila. Je ne sais pas si je réponds aux questions mais bon…

R. N. : oui. Tout à l'heure vous nous avez parlé d'un secteur à grande concurrence. Comment parvenir à être leader dans un tel secteur ?

G. O. : pour être leader dans ce secteur-là, en réalité la première chose c'est de sortir des produits de qualité. Parce que le but, l'objectif, c'est la satisfaction du client, et la première satisfaction du client c'est la qualité du produit. Et J'entends par qualité du produit le contenu et le contenant. C'est important parce que le client est d'abord frappé par le contenant, le design, l'étiquette etc., puis quand il goute au produit il y trouve son compte. Donc en réalité pour être leader sur le marché il faut exceller dans ces domaines-là. Evidement pour que la société vive, il faudra que cela se fasse, et ça reviens à ce que je disais au début, au moindre coût. A partir de l'achat des matières premières, jusqu'aux différentes étapes de la production. Réduire tous les coûts, tout en excellant la qualité. Donc je pense que c'est ça qui a fait. Evidemment il y a aussi un volet communication, un volet marketing et autre, mais mois comme je disais, j'insiste beaucoup plus sur le volet industriel. Et en plus même, notamment dans le domaine dans lequel je travaillais, il y a des outils, il y a des consignes telles les certifications ISO que ce soit ISO 9001, que ce soit ISO 1400 et autres, c'est des outils que

les gars du marketing utilisent pour dire « *bien ! voilà une entreprise qui est une entreprise leader* ».

R.N. : et au niveau des infrastructures, pouvez-vous nous dire un mot dans l'ensemble ?

G. O. : il est évident que pour sortir un produit de qualité il faut aussi avoir des équipements de qualité. Et sur ce point-là, beaucoup dans lesquelles j'ai travaillé avaient cet avantage d'avoir des équipements à la pointe. Chaque fois, je suis bien placé pour le dire par ce que déjà non seulement j'étais le contact de nos partenaires. Mais en plus, j'ai assisté à toutes les grandes foires brassicoles, notamment DRINK TECH INTER HALL à Munich, J'y étais tout le temps, et je suivais l'évolution technologique au fur et à mesure. Donc en principe on s'occupait du matériel de pointe. Les salles de brassage étaient des salles de brassage qui vous sortaient des mouts de bonne qualité au moindre cout avec un rendement formidable. Je cite ça comme exemple parce que en fait nous avons équipé toutes les usines d'un filtre appelé filtre 2001. Donc NORA, NORA 2001 était un filtre à membrane pour lequel le rendement était de l'ordre de 100 à 101%. Pour vous dire, c'est un filtre qui est amorti très rapidement et qui vous donne un moule de très bonne qualité, ce qui augurait donc des prédispositions à une bière vraiment de qualité.

R.N. : Merci.

G.O. : Il en était de même aussi pour le matériel de conditionnement. C'est-à-dire quand vous entrez dans une salle de conditionnement dans nos usines vous aviez tout le matériel vraiment à la pointe.

R.N. : durant notre entretien, vous avez été à tous les différents maillons de la chaine. Maintenant, pour sortir de notre entretien, quel élément pouvons-nous retenir ? Élément que nous pouvons qualifier de facteur clé de réussite dans ce domaine ? En quelques mots.

G. O. : en quelques mots ? Je sors la première phrase que j'ai sorti : dans le domaine industriel, sortir un produit de qualité au moindre cout. C'est important. Ça veut tout dire. « sortir un produit de qualité au moindre cout »; Evidement en ayant des équipements qui sont à la pointe.

ENTRETIEN DE RAOUL AVEC M. JEAN PAUL TCHUITIO

R.N: bonjour M. TCHUITIO

M. TCHUITIO : bonjour Mr. Raoul Ngnepi

R.N : merci de me donner l'opportunité de nous entretenir sur ce sujet de recherche qui porte sur « le management stratégique de la chaine de valeur par le «Benchmarking dans une entreprise. Cas du secteur brassicole au Cameroun ». Pour entrer dans le vif du sujet, je vous prie de faire une présentation rapide de votre formation professionnelle.

M. T : je suis titulaire d'un Baccalauréat c ; j'ai fait les études chimique de Yaoundé et j'ai arrêté au niveau de première année doctorat avant d'être recruté à Guinness Cameroun comme brasseur et j'ai gravi toutes les étapes. J'ai aussi fait une formation britannique (INSTITUTE OF BREWING) ou j'ai obtenu le titre de " master broyer '' depuis 2004. J'ai commencé en qualité de brasseur, avant de devenir chef fabrication ensuite sous-directeur au niveau de la Guinness, après je suis allé à Isenbeck et où j'ai été maître brasseur écart, en fin chef production. À la brasserie du Cameroun j'ai été chef atelier fabrication bière, ensuite auditeur technique bière et je suis rentré comme chef fabrication à l'usine de Koumassi ensuite allée la DTPG qui, comme au laboratoire de recherche où j'étais expert en bière, je suis devenu directeur.

-M. T : oui ! Effectivement pour avoir travaillé dans plusieurs sociétés au Cameroun, j'ai eu à bénéficier à beaucoup de stage à l'étranger (Grande Bretagne, Ghana, Afrique du sud, au Nigeria…) et aussi avoir vu tous les aspects de fabrication des différentes bières (blonde, brun, Amber) ou alors, dans les domaines des boissons ga-

zeuses ou alors sucrées maltés et ainsi qu'avoir eu à conduire la production de toutes ces boissons.

R.N : Avec cette expérience, quelle est votre ancienneté dans ce domaine.

M. T : comme j'ai bossé rapidement, j'ai fait vingt-trois ans et demi chez Guinness ; 2 ans à la SIAC avant qu'elle ne soit absorbée par les brasseries et, aux brasseries même, j'ai fait dix ans, ce qui fait un total d'à peu près trente-six ans de service avant de prendre la retraite. Et maintenant j'ai été appelé par le groupe FOYOU à aider à la création de la nouvelle brasserie, donc au total trente -sept ans que je suis dans le métier.

R.N: merci pour cette présentation d'un parcours aussi riche ! Maintenant nous allons entrer dans le vif du sujet en vous demandant de me dire ce qui peut faire qu'une entreprise réussisse dans le secteur.

M. T : En réalité, la réussite d'une entreprise dans ce secteur dépend de beaucoup de choses : savoir choisir la location, les cibles, le nombre de consommateurs qu'on peut avoir.

Savoir choisir le lieu d'implantation parce que : est-ce que l'arrivée des matières premières est facilitée ? Est-ce qu'on en trouve facilement ? Car tout ceci entre dans le coût des matières premières. La logistique, on en fait normalement. Il faut déjà savoir comment choisir l'allocation dans l'endroit où on est, savoir s'il y a une facilité pour l'eau(savoir si l'eau entre à 95% dans la fabrication de la bière) ; savoir s'il y a de l'énergie électrique a bon coût parce que si vous êtes dans un endroit où vous devez travailler avec les groupes électrogène, tout ça va faire grimper le cout de production ; savoir s'il y a la main d'œuvre bon marché et bien qualifiée (par ce que tout ceci entre dans la fabrication de la bière pour pouvoir faire une bonne réussite). Il faut aussi savoir choisir les marques en fonction de ce que vous avez ou des études du marché, parce que les marques ne sont pas au même niveau d'adhérence chez les consommateurs. Dans les ressources humaines il faut bien sélectionner ceux avec qui travailler, car si vous sélectionnez mal, vous pouvez avoir beaucoup de pertes dans la fabrication (10%).Mais aussi, il faut savoir choisir la technologie (ceci concerne plus

les équipements : entretien facile ; taux de rendement optimal…) et s'entourer des bons marqueteurs, car vous avez beau faire des produits de bonne qualité, si vous ne pouvez pas aller sur le marché et le venter devant les clients, ça ne sert à rien ; et en même temps, il faut avoir la logistique pour pouvoir se déplacer facilement sans problème (emplacement proche des consommateurs, bonne voie de communications…)

R.N : justement qu'est ce qui est important dans le choix d'une marque ou de l'entreprise quand on est dans le secteur brassicole ?

M. T : vous pouvez avoir plusieurs marques mais il est important de faire une étude du marché car cela nous permet de savoir comment orienter les marques, mais aussi choisir les marques qui sont bien connues. L'entreprise a intérêt, au moment de s'implanter, à pouvoir entrer en contact et commencer par des marques déjà connues, et plus tard, elle peut créer sa propre marque. Et pour pouvoir développer cela facilement, il vous faut un département de recherche qui regarde d'après le coût, les importations de la clientèle, mais aussi comment faire pour agencer tout ce que vous avez reçu comme informations.

R.N : est-ce que la réussite dans ce secteur brassicole passe forcément par une join venture avec une entreprise nationale ou internationale ?

-M. T : par ce que si vous amenez une marque qui n'est pas connue ce n'est pas toujours évident que cette marque puisse percer. J'ai pris ce cas parce que ça facilite un peu la compréhension des choses. Mais si vous avez une équipe marketing dynamique qui va faire la publicité de votre marque et convaincre les clients, ce sera un avantage pour vous. Mais cela peut prendre un temps avant d'inonder le marché. Mais beaucoup d'entreprise pour leur début préfèrent aller vers les *join - ventures* car cela facilite leur ascension sur le marché.

R.N : comment parvenir à être leader dans ce secteur ?

M. T: pour être leader dans ce secteur demande beaucoup de travail, beaucoup d'efforts ; vous ne pouvez pas devenir leader si :

Vous n'avez pas les produits de bonne qualité ;

Vous n'avez pas une bonne image de marque sur le marché et de degré d'innovations (ceci passe par un laboratoire de recherche bien fourni à qui on donne beaucoup de moyens)

Vous n'avez pas de présence dans les medias (dans le cas du Cameroun nous avons des hôtesses par exemple, les affiches…)

R.N : nous avons touché beaucoup d'éléments de la chaine de valeur et là, ça nous incite à poser une question celle de savoir comment gérer les maillons de la chaine de valeur.

M. T : ok ! Dans l'industrie brassicole, nous avons dans la chaine de valeur les matières bas et on va de matières jusqu' à matières finies. Dans la transformation de la bière jusqu' à la bière finie nous avons énormément de frais/pertes qui interviennent donc vous devez pouvoir optimiser la production. Pour les débuts vous devez former correctement votre personnels, choisir la matière première de bonne qualité, les machines régulièrement bien entretenues, optimiser le cout de production ; l'autre maillon c'est la logistique.

R.N : avant de parler de la logistique, qu'est ce qui rentre dans l'optimisation du cout de production ? De façon sommaire.

M. T : ok ! De façon sommaire la bière se fait à plusieurs étapes. Au niveau de celle à brasser on peut transformer l'amidon en sucre, ce sucre doit être fermenté plus tard en alcool avec du blond, la levure. Pendant la transformation de l'amidon en sucre, il faut être sûr qu'on a extrait le maximum car c'est des réactions enzymatiques. Si vous ne faites pas cette production correctement c'est à dire que les températures sont correctes, correctes, les temps d'ébullition sont correctes, pour être sûr que à la fin au niveau de la transformation de l'amidon en sucre vous allez obtenir ce qu'il faut. Le houblon c'est l'une des choses les plus chères dans la fabrication de la bière et il doit être mis en salle à brasser car peut vous donner un rendement qui avoisine les 35%.

Lorsque tout ceci est fini il faut mettre dans le fermenteur et ajouter de la levure. Après la fermentation, on passe à la maturation, ensuite la filtration (on pousse la bière avec de l'eau).

R.N : si je comprends bien au niveau de ces phases là on a besoin des profils bien spécifiques ?

M. T : oui, ici il faut un personnel bien qualifié car ce sont des réactions très délicates. Il faut se rassurer que tous ceux qui sont là, comprennent exactement ce qui se passe et soient suivis par leur chef hiérarchique pour espérer avoir un bon rendement.

R.N : on s'est arrêté sur l'aspect logistique tout à l'heure pouvons-nous reprendre ?

M. T : elle implique beaucoup de choses parce que nous avons la logistique arrivée pour les matières premières et la logistique pour transporter vers les dépôts, et aussi le retour. La plupart du temps on a à faire à des emballages en verre qui sont réutilisables plusieurs fois. Il faut savoir comment optimiser sur les camions. Déjà, la plupart du temps, les frais sont calculés sur la base de la quanti té portée et aussi le kilométrage. Il est important de tenir compte des casses durant le transport, le chargement et le déchargement. A partir de l0 la plupart des entreprises forment une sous traitance c est adire que c'est des grossistes qui viennent pour vendre… dans les chaines de valeur on a étudié tout ça.

R.N : merci ! Pour sortir de cet entretien, quels sont les éléments que nous pouvons retenir comme clé de réussite dans ce secteur ?

M. T : je crois que nous avons cité, ce serait juste un résumé. L'implantation, le choix des équipements, le choix des procédés qu'on va prendre, le choix des ressources humaines. Comment vous traitez la qualité dans votre entreprise, c'est quelque chose de très important par ce que tout ce que nous avons à faire. On est en train de mettre

sur pied les aliments que les gens vont pouvoir consommer, donc faire attention à leur santé et être sûr que tout ce qui est à leur disposition est de bonne qualité dans tous les sens. Dans le marketing, c'est à dire l'image de marque que le consommateur a de vous, c'est quelque chose de très important par ce que quand ils arrivent dans un point de vente, c'est d'abord leur marque préféré qu'ils demandent et c'est lorsque c'est fini qu'ils peuvent demander autre chose. Pour éviter la rupture, il faut que la distribution soit présente tout le temps. Tout ce qui peut frapper la visibilité doit porter le premier choix sur vos produits. La réussite ici dépend de beaucoup de choses.

R.N: Merci M. Jean Paul d'avoir mis votre expertise au service de la recherche.

-M. T : c'est moi qui vous remercie. Au plaisir de savoir qu'il y a des jeunes camerounais qui sont intéressés par ce secteur, qui est encore très porteur car il y a encore beaucoup de chose à découvrir et surtout chez nous ou actuellement tout est importé. Et si l'échelle pouvait s'étendre encore plus loin à ce qu' on puisse commencer à utiliser les matières locales, celles-ci apporteraient beaucoup de choses a notre pays et ça ferait avancer beaucoup la science au Cameroun. Merci.

R.N : Merci.

ANNEXE 2 : ENTRETIENS BENCHMARKING INTERNE

ENTRETIEN DE M. RAOUL NGNEPI AVEC M. GEORGES NJEPANG

M. Raoul NGNEPI : Bonjour M. Georges NJEPANG, merci de nous accorder cette opportunité pour l'entretien qui porte sur le benchmarking interne de l'entreprise BRASAF. Sans plus tarder, on va entrer dans le vif du sujet. Pouvez-vous nous faire une brève présentation de votre parcours académico professionnel ?

M. GEORGES NJEPANG : je vous remercie, bonjour. Par rapport à mon parcours, je commencerai par le volet académique. Après mon baccalauréat D, j'ai fait un DUT à l'IUT de Ngaoundéré, option Génie agro industriel, j'ai obtenu une licence en chimie appliquée par la suite avant d'obtenir un diplôme d'ingénieur d'industries Agro-alimentaires à l'ENSAI de Ngaoundéré ; ça c'est pour le volet académique. Coté professionnel, j'ai d'abord travaillé dans une structure agro industrielle, la KADJI FOOD SERVICES, j'ai fait un an par la, après ça je suis allé du côté de la Guinée Equatoriale où j'ai travaillé pendant cinq ans, cinq six ans pratiquement. Par la suite j'ai fait un tour à PLASTICAM avant de me retrouver du côté de BRASAF où je suis depuis trois ans.

R. N. : en gros vous avez combien d'années d'expérience ?

G.N. : s'il faut totaliser le nombre d'années d'expérience, je dirais une dizaine d'années déjà.

R.N. : une dizaine d'années. Merci. Dans le cadre de vos responsabilités, que pouvez-vous nous dire de votre service ?

G. N. : notre service c'est le service H.S.E., Hygiène, Sécurité Environnement. A BRASAF, il est encore naissant. Donc actuellement, nous jetons les bases pour la bonne gestion de ce service. Tout ce qui concerne l'hygiène, la sécurité et l'environnement donc au quotidien c'est à ça que nous nous attelons parce qu'il faut noter qu'il est naissant comme je dis. Donc rien n'existe. Actuellement, tout ce qui concerne par exemple le volet administratif, les autorisations qu'une entreprise doit

avoir dans le domaine, notamment l'autorisation de prélèvement des eaux, l'autorisation de déversement, bref, toute la paperasse.

R.N. : comment percevez-vous les entreprises concurrentes de votre secteur d'activité par rapport à votre poste de responsabilité ?

G.N. : bon, les entreprises concurrentes ont cet avantage qu'elles sont déjà anciennes dans le domaine, nous on est les nouveaux entrants. Elles ont des procédures bien établies. Bien souvent ce sont des multinationales, c'est-à-dire que les choses sont un peu plus faciles pour elles, contrairement à nous qui sommes une entreprise locale qui entre dans le domaine nouvellement.

R.N. : avez-vous une procédure formalisée ?

G.N. : malheureusement, les procédures ne sont pas encore formalisées chez nous. Je vous ai dit qu'on était une entreprise naissante, tout est encore à mettre en place.

R.N. : quels sont vos points forts ?

G.N. : coté points forts, je penserai par exemple au fait que nous entrons sur le marché avec un nouvel emballage. Parce que nous allons conditionner dans du PET et ce sera la première entreprise brassicole qui va avoir ce type de conditionnement pour la bière. On a aussi le fait qu'on a prévu recycler ce PET, donc on a un volet récupération à travers notre unité de *recycling*, donc ça fait un plus pour notre structure.

ENTRETIEN RAOUL NGNEPI ET ELVIRA FANCHE

Monsieur NGNEPI : Bonjour ELVIRA merci de nous accorder cette opportunité ce jour pour cet entretien que vous nous accordez. Pour entrer dans le vif du sujet pouvez-vous nous faire une brève description de votre parcours Académico-professionnel ?

FANCHE Elvira : Bonjour monsieur, déjà je m'appelle Mademoiselle FANCHE Elvira et j'ai un master en GRH obtenu à ISMA à Douala au Cameroun et, avant ça, une licence en GRH obtenue à l'Université Catholique de Buea. Et parlant de mon parcours

professionnel j'ai commencé par plusieurs stages professionnels dans les entreprises telles que les Brasseries du Cameroun, Multiprint, Moore Paragon, Mtn et donc ma carrière professionnelle proprement dite débute ici aux Brasseries SAMUEL FOYOU ou j'exerce comme responsable des ressources humaines.

Monsieur NGNEPI : Vous êtes dans ce monde depuis combien d'années déjà ?
FANCHE Elvira : 1 an

Monsieur NGNEPI : Dans le cadre de vos responsabilités au niveau des Brasseries Samuel FOYOU, pouvez-vous nous dire comment fonctionne votre service ?
FANCHE Elvira : Mon service assure plusieurs fonctions décisives : le recrutement, les relations sociales, la rémunération, parmi tant d'autres ; bref le suivi du personnel de leur entrée jusqu'à leur sortie.
Monsieur NGNEPI : Quelle est votre politique de recrutement ?

FANCHE Elvira : Généralement, lorsqu'on prend des gens ils commencent par être des temporaires et après quelques temps on les met en CDD, et ensuite en CDI, si leur travail est convaincant.
Monsieur NGNEPI : Est-ce-que vous travaillez avec des cabinets spécialisés dans la matière ?
FANCHE Elvira : Oui, nous faisons recours pour nos recrutements a des cabinets de recrutements.
Monsieur NGNEPI : Sur quelle base ?
FANCHE Elvira : Sur la base des profils et compétences recherchés.
Monsieur NGNEPI : Est-ce qu'il existe un profil de carrière à BRASAF ?
FANCHE Elvira : Oui.
Monsieur NGNEPI : Et comment ça se passe ?
FANCHE Elvira : Avec le temps, l'expérience, en fonction de comment la personne travaille, avec les formations qu'il a eu à faire pendant son parcours et de son ancienneté on juge un avancement au sein de l'entreprise pour lui.
Monsieur NGNEPI : Avez-vous une politique formalisée pour la formation du personnel ?

FANCHE Elvira : Non, nous n'avons pas encore une politique pour la formation du personnel, mais nous établissons déjà les bases sur lesquelles les formations se feront.

Monsieur NGNEPI : Evaluez-vous votre personnel ? Si oui, à quelle fréquence ?
FANCHE Elvira : Non, pas encore. Nous mettons encore sur pied les critères d'évaluation.

Monsieur NGNEPI : Quels sont vos points forts et vos points faibles ?

FANCHE Elvira : Mon point fort dans mon service est la rigueur, car en tant que GRH, la rigueur doit être à l'ordre du jour au quotidien, parce que nous traitons avec des humains et les rapports avec les humains ne sont pas souvent très favorables il faut une bonne dose de rigueur pour pouvoir s'en sortir ; et le point faible, je dirai la mauvaise organisation parce que très souvent avec beaucoup de taches en même temps j'ai du mal à bien m'organiser.

Monsieur NGNEPI : Qu'est-ce qui peut être à l'origine de ces points faibles ?

FANCHE Elvira : Très souvent, les problèmes du personnel. On ne peut pas prédire avec justesse comment la journée se déroulera, car un employé peut sortir de nulle part avec un accident de travail qu'il faut traiter en urgence, d'où la mauvaise organisation.

Monsieur NGNEPI : Avez-vous une idée des Ressources humaines dans les entreprises qui vous sont directement concurrentes à l'image SABC GUINESS par le groupe DIAGEO ou encore le groupe KADJI ?

FANCHE Elvira : Oui, nous avons une idée de comment ça se passe. Car étant nos concurrents directs, on doit faire de la veille concurrentielle.

Monsieur NGNEPI : Quelle appréhension avez-vous de votre gestion par rapport à ces entreprises concurrentes ?

FANCHE Elvira : J'essaie de me situer au même niveau qu'eux, bien qu'étant nos grands frères dans le domaine ; j'essaie de faire en sorte que mon management ressemble à leur management. Si oui, pourquoi pas dépasser leur management.

Monsieur NGNEPI : Merci ELVIRA pour cet entretien que nous espérons sera utile pour l'entreprise dans les jours à venir.
FANCHE Elvira : Merci monsieur.

ENTRETIEN RAOUL NGNEPI ET THEO NGADEU

R.N: bonjour monsieur THEO NJEUKAM. Merci de nous accorder cet entretien qui doit nous servir dans le cadre d'une étude du fonctionnement de votre service en interne. Pouvez-vous nous faire une brève présentation de votre parcours académique et professionnel.

NGADEU : je vous remercie monsieur pour l'entretien que vous m'accordez ce jour. Moi c'est NGADEU NJEUKAM Théophile ; je suis né le 24 juillet 1986 à Douala; au cours de l'année 2005 j'ai obtenu mon baccalauréat scientifique en mathématiques et sciences physiques au collège catholique SAINT CHARLES BORROMÉE, je suis entré à l'université de Douala en faculté de sciences économiques et de gestion appliquée. En 2009, j'ai obtenu une licence en sciences de gestion option management, et en 2013 un master en science de gestion option finance - comptabilité. Je me suis lancé dans le monde professionnel en 2005 juste après l'obtention de mon bac ou j'assurais la supervision de l'établissement NJEUKAM & FILS au marché Congo. Il s'agissait d'une bijouterie qui faisait dans les bijoux et produits cosmétiques; par la suite je me suis retrouvé en train d'exercer en tant que comptable dans un complexe de la place qui faisait dans la restauration et le snack bar, boissons alcoolisées et les appartements meublés. Au Cours de l'année 2013-2015, j'ai obtenu un poste en tant enseignant de techniques quantitatives de gestion dans un institut supérieur de la place en cycle BTS ou j'ai exercé pendant 03 ans. En 2016, j'ai intégré BRASAF ou j'ai exercé en qualité de mécanicien à la base ; j'ai participé au montage des silos. Une année après j'ai été nommé magasinier en charge de la gestion des stocks. Après ce poste de ma-

gasinier chargé de la gestion des stocks, je me suis retrouvé au suivi des achats BRASAF; poste que j'exerce actuellement.

R.N : Ok. Et dans le cadre de vos responsabilités que pouvez-vous nous dire de votre service?

NGADEU : ok mon service des achats à BRASAF consiste en la collecte des besoins des différents superviseurs de différents départements, l'émission des DA, la transmission au niveau de l'autorité supérieure, qui est FERMENCAM, en vue de la fourniture du matériel auprès des différents prestataires. Une fois que le matériel est sur le site je suis chargé de la réception du matériel, la vérification de la conformité du matériel en terme de qualité et quantité avec l'appui des superviseurs techniques pour le volet qualité et la validation des bordereaux de livraison, le traitement des factures pour celles qui me parviennent en vue du paiement.

R.N: Et comment choisissez-vous vos fournisseurs ?

NGADEU : Nos fournisseurs sont choisis sur la base des critères qui sont: la qualité, le prix, le délai de livraison et les modalités de paiement. Le critère déterminant sur lequel on s'appuie actuellement c'est le critère prix; c'est le prix qui passe en première position ensuite vient la qualité et la disponibilité du matériel.

R.N: et est-ce que vous évaluez vos fournisseurs?

NGADEU : Pour l'instant, nos fournisseurs ne sont pas évalués.

R.N: Et en terme de stocks, quelle est la durée de votre stock de fonctionnement, de sécurité ?

NGADEU : nous n'avons véritablement pas de stock de sécurité, nous fonctionnons en flux tendu.

R.N: Comment percevez-vous les entreprises concurrentes de votre secteur d'activité? NGADEU : Je dirai que les entreprises de notre secteur d'activité font preuve d'un dynamisme incroyable et d'une concurrence féroce, elles innovent tous

les jours; elles remettent leur politique commerciale en question de manière continue dans le but d'agrandir leur part de marché et de fidéliser leur clientèle.

R.N: Avez-vous une procédure formalisée?

NGADEU : non monsieur, nous n'avons pas de procédure formalisée des achats à BRASAF, pour l'instant.

R.N: Quels sont vos points forts?

NGADEU : mes points forts ? Mon premier point fort c'est l'humilité, après la proactivité. Après la proactivité, je mettrai en exergue mon volet conciliateur.

R.N: Et en quoi l'humilité, la proactivité et consort sont des éléments de force pour votre activité ?

NGADEU : Pour ce qui concerne le volet humilité, quand une personne est humble elle a d'abord le sens de l'écoute, et dans le métier que j'exerce il faudrait beaucoup écouter que ce soit les techniciens par rapport à leurs besoins ; que ce soit les fournisseurs par rapport aux offres qu'ils font ; et parfois on est amené à faire des compromis ou à trouver le juste milieu entre le besoin du technicien qui parfois ne se trouve pas exactement sur le marché et les propositions des fournisseurs. Parfois on est appelé à faire des arbitrages sur certains différents qui interviennent dans le métier ; pour cela il faudrait faire montre de beaucoup d'écoute vis à vis des collègues et vis à vis des prestataires. En ce qui concerne la pro- activité, notre métier est un métier dynamique, dans le sens où les commandes ne se suivent pas, ou tout au moins elles se suivent mais ne se ressemblent pas, et on est donc très souvent amené à faire face à des situations nouvelles et parfois à des situations d'urgence où il faudrait qu'on fasse preuve d'une maitrise de soi et que l'on se surpasse, que l'on se découvre de nouveau, que l'on se dépasse pour pouvoir satisfaire le besoin qui s'impose à l'instant.

R.N: Et vos points faibles ?

NGADEU : Mon point faible, je dirai on me reproche parfois de faire confiance aux gens qui ont eu à me décevoir par le passé.

R.N: Et l'activité, comment vous pouvez exprimer les faiblesse de votre activité par rapport à votre environnement, faiblesse de votre activité?

NGADEU : La faiblesse, si jamais elle se manifeste, c'est par rapport généralement, beaucoup plus soit au prestataire soit au technicien dans ce sens ou le technicien peut venir vers vous avec un besoin et si vous n'êtes pas assez vigilant vous pourrez être dupé ; et par rapport au fournisseur, il faudrait toujours se rassurer de la qualité du matériel qu'il livre puisque la confiance n'excluant pas la méfiance, il peut livrer des matériels douteux qui pourraient peut-être invalidés par le technicien sur le chantier et, si vous n'y prêtez pas attention vous risquez valider cela à votre niveau en ce qui concerne la facturation pour le paiement d'une prestation qui n'a pas été accomplie dans les règles de l'art.

R.N: ok. Merci monsieur NGADEU pour cet entretien

NGADEU : je vous remercie monsieur.

ENTRETIEN RAOUL NGNEPI ET ERIC DJAMPOU

Raoul : Bonjour M. Eric DJAMBOU. Merci de nous accorder cette plage horaire pour l'entretien qui doit porter sur le fonctionnement de votre département en interne. Et pour commencer est que vous pouvez nous faire une brève présentation de votre parcours sur le plan académique et sur le plan professionnel ?

Eric DJAMBOU : Merci. Je commercerais sur le plan académique de formation scientifique Après un Bac C, j'ai intégré l'école supérieure Polytechnique de Yaoundé et, après cinq années, j'ai obtenu un diplôme d'ingénieur de concession en génie mécanique ; et juste après mon diplôme ingénieur je suis lance directement dans un parcours professionnel dans la brasserie. Sur le plan professionnel donc, comme je disais, juste après l'école supérieure, j'ai commencé avec un contrat d'un an comme un contremaître de ligne d'embouteillage où j'étais responsable de la maintenance du suivi de la production en formation. Juste après ça, j'ai commencé comme responsable de production et responsable en formation. Après un an, j'ai été confirmé dans

ma fonction et ça fait 20 ans que je travaille dans la Brasserie où j'ai été tour à tour responsable ligne et responsable de service conditionnement. J'ai travaillé dans la logistique approvisionnement des centres de distribution en produit, responsable de magasin, gestion de produit fini responsable de maintenance où j'avais en charge l'élaboration des différents budget de maintenance des pièces de recharge de suivi des magasins de pièces de recharges. La planification de la maintenance comme responsable de production avec la définition de budget de fonctionnement, le suivi de ce budget de fonctionnement le suivi, des KPI ainsi que le suivi de la qualité des produits depuis le conditionnement jusqu'au produit fini notamment. Nous avons été certifié ISO 9001 version 2008. Nous avons également eu des certifications à coca cola, le TCCQS coca cola *quality system*. En gros voilà pour ce qui est du parcours professionnel.

Raoul : si je comprends bien, vos années d'expérience vous les avez passées dans le secteur brassicole ?

Eric DJAMBOU : effectivement toute ma carrière a été dans le secteur le brassicole.

Raoul : Avec une si longue expérience dans le cas de responsabilité, qu'est-ce que vous pouvez dire de votre service ?

Eric DJAMBOU : globalement dans le service qui est dans le département technique j'ai une orientation résultat, c'est-à-dire la première des choses c'est l'organisation. Il faut que le département soit organisé de telle sorte qu'au niveau des ressources humaines chacun soit à son poste : c'est les compétences. Et pour évaluation de ces compétences poste par poste, nous avons défini des indicateurs de performance, c'est-à-dire nous pouvons suivre les indicateurs de performance pour chaque poste et pour chaque employé ; il est challengé là-dessus et l'aspect le plus important c'est la définition de ces indicateurs de performance. Il faut qu'il soit smart. Il faut que ce ne soit pas subjectif mais objectif c'est -à-dire lors que l'on fixe un indicateur pour un employé, il faudra qu'il soit à la hauteur de pouvoir réaliser sa performance et qu'il ait des outils, des matériels et la formation nécessaire pour atteindre ses objectifs. Sinon une fois identifié, il nous revient, en tant responsable, d'encadrer ce personnel pour qu'il atteigne ces objectifs.

Raoul : quels sont les garde-fous au niveau de la production ?

Eric DJAMBOU : le premier garde-fou qu'il faut prendre au niveau de la production c'est l'assurance qualité, parce qu'il faudrait au-delà du contrôle qualité qui est fait, qu'on ait un service qui puisse être indépendant de tout le processus de fabrication, un contrôle qualité qui a du recul pour pourvoir analyser point par point et donner ce que nous appelons ''le visa qualité'' du produit avant la mise en commercialisation.

M. Raoul : Et comment percevez-vous dans votre environnement la concurrence du secteur brassicole ?

M. Eric Djampou : Connaissant déjà un peu le marché et comment c'est structuré, au niveau de la concurrence on a deux paliers : on a un concurrent qui est assez implanté sur le territoire national, qui a une grosse part du marché et qui a une très longue expérience du marché, et on peut dire qui a des moyens assez conséquents par rapport à ce marché ; mais à côté de cela nous observons d'autres structures brassicoles qui ont réussi à fidéliser leur part de marché et aujourd'hui ils sont assez confortables dans leur part du marché, et on voit qu' au fur à mesure, ils arrivent à grignoter les parts de marchés sur le prix de brasseur aujourd'hui. Mais dans l'analyse, il y a deux aspects fondamentaux que je note pour le marché : les consommateurs sur le marché Camerounais sont assez exigeants sur la qualité, donc c'est un paramètre assez important, et ensuite sur la disponibilité de leur produit étant donné qu'ils ont une large gamme de choix.

M. Raoul : Et est-ce que vous avez une procédure formalisée ?

M. Djampou : bon, dans le suivi de l'activité, étant donné que nous sommes en pleine transformation, en plein démarrage, les procédures se mettent en place au fur et à mesure que les équipements sont commissionnés et mis en service, avec tout ce que ça comporte comme opérationnalité. Mais sinon c'est une voie incontournable la formalisation par ce que l'idée d'aujourd'hui dans le fonctionnement c'est de l'avoir

car nul n'est indispensable ; c'est à dire que je ne suis pas à mon poste qu'il ait des procédures, des documentations de telle sorte que mon remplaçant puisse prendre la main au pied levé et qu'on ait en terme de résultats le même résultat que celui qui était avant.

ANNEXE 3 : BENCHMARKING CONCURRENTIEL

(NB : la plupart des intervenants ont sollicité l'anonymat)

ENTRETIEN RAOUL NGNEPI ET ALAIN DJONWE

Raoul: bonjour M. Djonwe et merci de nous accorder cette opportunité pour cet échange qui porte sur le secteur brassicole dont vous êtes bien familier. Pour commencer, nous allons vous priez de nous faire une brève présentation de votre parcours académico –professionnel.

M. Djonwe: Bonjour M. Raoul, J'ai un BAC+5 en génie mécanique. J'ai commenc é comme assistant technique logistique, ensuite chef service d'achat, un chef de projet d'achat, chef de projet d'implémentation ENP domaine d'achat, (…)

Raoul : Sur le plan professionnel, combien comptez-vous d'années d'expérience?

M. Djonwe: Je compte 15 années d'expériences.

Raoul: Quels sont les critères de choix de vos fournisseurs?

M. Djonwe: Mes critères de choix sont: le professionnalisme, la disponibilité, la puissance financière.

Raoul: Quels sont les éléments d'appréciation du professionnalisme d'un fournisseur?

-M. Djonwe: ses références et, derrière, une enquête de satisfaction de ses différents clients.

Raoul: Est-ce que vous évaluez vos fournisseurs? Si oui comment?

-M. Djonwe: Oui! Je les évalue par les critères qui sont très simples : le respect des délais, le respect de ses engagements (la qualité du travail).

Raoul: Pour le traitement de vos fournisseurs, est ce qu'il y a un traitement particulier pour les fournisseurs locaux par rapport aux fournisseurs étrangers? C'est à dire s'ils sont évalués de la même façon, si le choix à l'international comme en local tient compte des critères comme vous l'aviez dit tantôt

M. Djonwe : Nous on les évalue de la même façon à la seule différence qu'à l'international avec nos conditions d'achats, notre incoterm on est souvent dos au mur. Mais ils sont soucieux des critères.

Raoul: Quel est votre politique de gestion des stocks ? C'est à dire comment vous commandez? Vous disposez les stocks ? et comment vous les préparez pour la production?

M. Djonwe: on approvisionne pour ce qu'on espère produire

Raoul: Généralement, à combien estimez-vous le stock de sécurité en termes de mois?

M. Djonwe: Produits importés, c'est deux mois, et locaux, un mois.

Raoul: Maintenant j'aimerais savoir si vous faites de la sous traitance ou si vous travaillez en collaboration avec une centrale?

M. Djonwe: Tout est en interne avec des sous-traitances et partenariats.

Raoul: Il n y a pas une centrale qui vous aide dans les achats?

M. Djonwe: Nous on parle plus de fournisseurs.

-M. Raoul: Ceci étant en rapport avec les travaux que nous faisons, nous aimerions savoir quel est l'impact de la sous traitance ? De la hiérarchie? Du réseau?

M. Djonwe: Nous on est en mode hiérarchie, faudra vous rapprocher d'une entreprise avec ces autres systèmes pour être mieux éclairé. Mais une analyse permet de comprendre que quand tu es en mode réseau ou sous-traitance, ton coût acquisition diminue.

Raoul: Bon, y'en a qui font les deux.

M. Djonwe: la plupart des entreprises qui le font sont celles qui veulent bénéficier de l'expertise.

Raoul: Dans votre gestion est ce que vous avez une procédure formalisée?

M. Djonwe: Y'a des procédures qui bénéficient des révisions.

Raoul: Quels sont vos points forts (entreprise)?

M. Djonwe: Dans le secteur brassicole, l'un des points forts c'est la qualité - je mets l'accent dessus - la force de liquidité, le respect des engagements dans les délais.

Raoul: quels sont les points faibles?

M. Djonwe: L'un des points faibles c'est la non maitrise, le faible tissu industriel local, l'achat de prestation.

Raoul: quel serait votre conseil en ce qui est votre responsabilité dans le domaine brassicole?

M. Djonwe: Pour moi, ce serait la fédération des efforts (au Cameroun on a OCAPA) en ce qui est du domaine d'Afrique, car l'union fait la force; quel que soit ce que vous pouvez prévoir c'est le marché qui vous gouverne car il ne faut pas négliger la concurrence. Il faut aussi que les africains fassent une cartographie des professions.

-M. Raoul: Nous vous remercions pour votre disponibilité et nous espérons que ça apportera un plus dans le domaine industriel de notre pays.

ANNEXE 4 : BENCHMARKING GENERIQUE

ENTRETIEN RAOUL NGNEPI AVEC M. MARIUS JALLA

Raoul : Bonjour M. JALLA merci de nous accorder cette opportunité dans le cadre de l'entretien relatif à cette recherche managériale. Pour entrer dans le sujet, je vais vous prier de nous faire une présentation de votre parcours sur le plan académique et sur le plan professionnel.

JALLA : merci. Concernant mon parcours académique, je suis titulaire en secondaire d'un Baccalauréat chimie industrielle et à l'université je suis titulaire d'un diplôme de l'université technologie en génie agro – industrie, puis d'un diplôme d'ingénieur en institut agro-alimentaire. Pour le parcours professionnel, ça fait 15 ans que j'exerce dans la minoterie. Je commence au départ comme assistant laborantin, actuellement responsable qualité département qualité à SITRABCAM.

Raoul : au vue de votre présentation, vous avez parcouru beaucoup de domaines dans l'entreprise dans le secteur de la minoterie ?

JALLA : oui.

Raoul : ok. Qu'est-ce qui peut faire qu'une entreprise réussisse dans ce secteur ?

JALLA : il faut que la qualité soit le plus stable possible parce que nos clients sont des boulangers, des micro-entreprises comme les boulangeries ; on est partenaire des boulangers et ils aimeraient que la qualité de la farine soit le plus stable que possible.

Raoul : et maintenant, comment vous managez vos personnels pour avoir toujours ce degré de qualité que vous clamez ?

JALLA : il y a qu'au niveau rémunération, ils sont satisfaits, et il y'a aussi la formation.

Raoul : Oui.

JALLA : des cycles de formation avec nos partenaires étrangers à qui on envoi des personnes, en Europe, pour la formation cycle domaine de laboratoire et domaine de moulin, donc formation des meuniers et domaine de la qualité laboratoire.

Raoul : Oui. Et la réussite dans ce domaine passe t'elle forcement par une collaboration internationale ?

JALLA : Oui, on travaille avec des partenaires internationaux qui nous alertent sur la qualité. Faire des séminaires sur la matière première, puisque la matière première varie en fonction des saisons et que chaque saison il y'a une nouvelle récolte, et sur les innovations sur le plan technologique. Donc s'il y a des nouveaux équipements et on est alerté.

Raoul : ok. Et comment est-ce que vous managez votre chaine de valeur dans l'ensemble ?

JALLA : Chaine de valeur ? On passe plutôt dans l'innovation. Avec le secteur très concurrentiel on s'est promis chaque année d'innover, de sortir des farines spéciales. On va sortir des farines pour pain complet, on a des farines pour viennoiserie, et dans un futur prochain des farines pour biscuiterie. On va faire des farines en fonction de chaque client.

Raoul : Oui et comment est-ce que vous gérez vos approvisionnements justement ?

JALLA : On a plusieurs fournisseurs : fournisseur canadien, fournisseur américain, fournisseur russe, fournisseur français. Ça veut dire que chaque mois on a au moins deux ou trois cargaisons de blé, en tenant compte des stocks d'alerte.

Raoul : et quel est votre stock de sécurité ?

JALLA : notre moyenne est d'une capacité de 350 tonnes par jour, notre stock de sécurité est de 3000 à 4000 tonnes minimum.

Raoul : Et en termes de mois ?

JALLA : 400 tonnes représentent la capacité d'écrasement pour un mois.

Raoul : donc vous tournez avec un mois de stock de sécurité ?

JALLA : oui, un seul mois, puisque le blé fait environ trois semaines avant d'arriver. Du fait que l'on multiplie les approvisionnements, on a deux approvisionnements par mois, donc on a deux bateaux qui arrivent par mois. Le blé a une durée. C'est une denrée périssable. On n'aimerait pas avoir un stock qui va se dégrader très rapidement, on aimerait avoir une matière première fraiche.

Raoul : Comment est-ce que vous gérez la clientèle dans votre secteur d'activité ?

JALLA : la concurrence. On fait constamment dans le benchmark, dans l'analyse des farines concurrentes déjà au niveau des laboratoires, pour pourvoir savoir à quel niveau on se situe sur le plan qualitatif ; et on fait aussi entretien clientèle, ça veut dire que l'on fait des actions marketing chez différents clients pour pouvoir faire le service après-vente.

Raoul : Est-ce que vous sous-traitez certaines de vos activités ?

JALLA : Oui, par exemple le transport de matière. Quand nous recevons de la matière première du port, on a des partenaires qui ont de camions, des sociétés de transport qui transportent la matière première.

Raoul : est-ce que vous travaillez aussi en réseau avec certaines personnes ?

JALLA : non, la chaine est gérée en entreprise. On a des secteurs où chacun aimerait garder sa formulation en secret, pour éviter les fuites d'informations.

Raoul : est-ce que vous faites de la veille concurrentielle ?

JALLA : oui, comme vous dites, benchmark et innovation. On innove sur des produits spécifiques, des produits un peu pointus, par exemple comme la farine pour les pâtes alimentaires, farine pour pain complet, la farine pour viennoiserie… On s'est rendu compte que la plupart des boulangers ici utilisent des farines en tout genre

pour la qualité des produits. Cette innovation permet à ce que nos boulangers se démarquent des autres boulangeries sur le plan qualitatif.

Raoul : quels sont vos points forts ?
JALLA : la stabilité et la qualité, la disponibilité du produit ; on a rarement des ruptures des stocks sur le marché.

Raoul : Vos points faibles ?
JALLA : point faible, c'est la certification qui n'est pas encore mise en place (certification iso pour l'environnement) mais c'est en cours et on n'a pas encore mis cela proprement en place.
Raoul : pour sortir de cet entretien, quel élément retenir comme clé de réussite ?
JALLA : La clé de réussite de la minoterie : il faudrait pour le boulanger que la qualité soit le plus stable que possible, parce que le client est fidèle quel que soit la concurrence à l' extérieur, il sera difficile pour lui d'aller tester la farine concurrente quand il est satisfait de son produit. Il faut être le plus stable possible puisque la matière qui arrive par mois est fluctuante, donc ça dépend de la qualité du sol, et chaque laboratoire doit s'atteler pour pouvoir formuler les farines et pour pourvoir stabiliser pour que le boulanger soit le plus satisfait que possible.
Raoul : Merci M. JALLA pour cet entretien

ENTRETIEN AVEC MONSIEUR DJEUMO

R.N : Bonjour Monsieur Dieudonné DJEUMO.

D.D : Bonjour Monsieur NGNEPI !

R. N : Merci de nous accorder cette possibilité de nous entretenir au sujet de notre recherche sur le benchmarking. Vous faites dans le secteur pétrolier !

D.D : je fais dans le secteur pétrolier depuis 1983.

R.N. Ok. Pour commencer, je vais vous prier de faire une brève présentation de votre parcours tant académique que professionnel.

D.D. Merci. Je suis ingénieur commercial diplômé. Je suis spécialisé en markéting option grande distribution. J'ai fait l'école supérieure d'administration de commerce et d'industrie de paris. Et à cet effet, je suis donc spécialisé aussi en négociations in-

ternationales. A cet effet donc, j'ai commencé mon stage professionnel à SHELL CAMEROON en 1982. Et après mon stage professionnel je suis rentré à paris. J'ai fait mes soutenances, j'ai été sollicité par SHELL BOULOGNE BILLANCOURT, pour rentrer travailler au Cameroun dans le cadre de SHELL CAMEROUN. A cet effet donc, j'ai constaté qu'au niveau de SHELL CAMEROUN, il y avait un certain laisser aller au niveau des stations et de toutes les stations-services d'ailleurs. Alors j'ai cherché à comprendre pourquoi ? Et il s'est donc dégagé de mes observations que les gérants des stations qu'on recrutait n'étaient pas des gens de la profession ; ils n'étaient pas formés et il y avait un hasard, tout à fait, surtout dû au fait que SHELL sollicitait des dépôts de garanties qui devaient correspondre à une certaine capacité de produits à vendre. A cet effet, il n'y avait pas de formation, ni des gérants, ni des employés de pistes, et j'ai constaté cela, et j'ai décidé de faire un centre de formation. La direction SHELL m'a autorisé à ouvrir un centre de formation de SHELL à BALI, non loin du lycée technique, à la station SHELL, donc d'un local à cet effet. A partir de là, je prenais donc les anciens gérants qui avaient réussi, je les formais, on les recyclait notamment le personnel, et ça a permis quand même d'avoir une idée claire de ce que c'est que la gestion d'une station-service.

R.N. qu'est ce qui fait qu'une entreprise réussisse dans ce secteur ?

D.D. bien, dans ce secteur qui est un secteur fortement concurrentiel, c'est le secteur qu'on appelle secteur de services. Et en matière de services, le plus c'est de savoir comment encadrer la clientèle, c'est de savoir comment mettre en place un personnel qui sait aller vers la clientèle et aussi en matière de produits. Les produits pétroliers sont pratiquement les mêmes. La différence est au niveau des argumentaires. Comment présenter le produit pétrolier en termes de services aux clients qui arrivent à la station ? Les produits accessoires tels que les lubrifiants. Et c'est ça en fait les produits qui permettent à la station d'avoir une forte marge. Il faut savoir les vendre. Beaucoup de sociétés qui recrutent le personnel sans pouvoir les impliquer dans le fonctionnement des stations, c'est-à-dire leur apprendre ce que c'est que les lubrifiants, parce que si on ne sait pas les lubrifiants on ne peut pas le vendre ! Alors, quand le client arrive à la station comme çà, il fait son choix alors qu'en fait il faut changer le gout. Il faut que le client sache que l'huile SHELL est relativement plus

intéressante qu'une autre huile bien que ce soit les mêmes huiles. Il faut pouvoir les vendre. Donc pour qu'une société réussisse, il faut déjà passer par la formation fondamentale du personnel, des gérants. Pour les sociétés en fait qui passent, parce que vous avez les catégories de gérance. Il y a la gérance directe, il y a la gérance indirecte. La gérance directe c'est quand la société elle-même forme son personnel, les met dans les stations et les suit. La gérance indirecte c'est quand la société, sous la base d'une caution recrute les personnes qui viennent avec de l'argent et travaillent en privé.

R.N. : en partenariat ?

D.D. : En partenariat. Ils travaillent en partenariat.

R.N. : ok. Et dans ce domaine est ce que la collaboration internationale est nécessaire?

D.D. : Oui ! Elle est très nécessaire parce que la plupart des stations, jusqu'en 1995 au Cameroun, appartenaient aux multinationales étrangères. A cet effet, toutes les sociétés mères intervenaient directement aussi bien dans la gestion que dans l'assistance markéting, c'est-à-dire les tenues, les outils, la formation etc… mais après l'an 2000-2010 au Cameroun, il y a des nationaux qui ont commencé à s'y intéresser. Et bien que les nationaux s'intéressent, ils souscrivent à des partenariats avec l'étranger.

R.N. et comment gérez-vous la chaine de valeur ? Les différents maillons de la chaine de valeur ?

D.D. les différents maillons de la chaine de valeurs, vous avez d'abord la ressource humaine, tel que je vous disais tout à l'heure, vous avez le service approvisionnement qui est très intéressant et le service logistique. Ces services sont directement gérés entre la société mère et les différents partenaires. Comment ça se gère ? L'initiative est prise par la société mère qui implique les utilisateurs, c'est-à-dire les gérants etc… dans le système. Mais ce qui se passe, c'est que cette implication devrait automatiquement demander une formation des gérants. Mais pour la plupart du temps, ça ne se faisait pas. Jusqu'à ce qu'il y ait quelques rares stations, telles que

TOTAL, qui aient une gérance directe et qui prennent la disposition de former. Il y a une traçabilité dans ses services alors que les autres vraiment il y avait beaucoup de hasard. Notamment chez nous à SHELL ! Il y avait beaucoup de hasard ! Alors ça c'est le point faible par rapport aux autres stations comme TOTAL. MOBIL suivait un peu TOTAL, bien que MOBIL faisait la gérance indirecte aussi, elle suivait un peu TOTAL, mais les interactions entre les différents services, c'est à dire service d'approvisionnement, service logistique, etc… il y avait toujours des différences. Beaucoup de différences à ce niveau par ce qu'il fallait à un moment donné aller louer des camions citernes chez les particuliers pour aller livrer des particuliers et il n'y avait pas de camions, soit le camion ne fonctionnait pas bien.

R.N. Est-ce que dans ce secteur vous faites la veille concurrentielle ?

D.D. oui, la veille concurrentielle se fait au niveau des approvisionnements. Parce qu'en fait si vous ne pouvez pas anticiper sur l'approvisionnement de vos stations-services vous serez en retard, vous pouvez arriver et qu'on vous dise que non, « voi-là, les camions sont déjà intervenus pour l'approvisionnement », vous devez attendre. Et à cet effet, vous pouvez attendre deux jours alors que vos stations sont en rupture. Donc la veille commerciale dans ce sens-là consiste à anticiper sur les besoins des stations.

R.N. et comment faire pour être leader dans ce secteur ?

D.D. Très bien ! Pour être leader dans ce secteur, il faut avoir beaucoup de site c'est-à-dire beaucoup de stations. Si vous avez plus de stations, vous avez la chance de vendre plus, d'occuper beaucoup d'espaces et d'avoir une ascendance sur les autres sociétés. Alors, les sociétés qui ont moins de stations n'ont pas la chance de réaliser le même chiffre d'affaire que celles qui ont beaucoup plus de stations. C'est pour ça que vous voyez les sociétés se battre pour les sites attractifs et avoir beaucoup plus d'espaces commerciaux que d'autres. Et ça c'est très important. Et aussi les services.

R.N. et quels sont les points forts et les points faibles ?

D.D. du secteur vous voulez dire ?

R.N. oui, du secteur.

D.D. c'est bien. Les points faibles du secteur du pétrole du Cameroun généralement c'est les formations, les recyclages qui ne sont pas très bien suivis. Les points forts c'est que bon voilà, beaucoup de sociétés qui ont la chance d'avoir le centre d'approvisionnement qui n'est pas loin du centre-ville de douala par exemple arrivent à avoir moins de rupture de stock que les stations qui sont au-delà de 200 KM ET 300 KM.

R.N. Quelle est la politique de l'image ?

D.D. la politique de l'image vous voyez c'est les stations. L'importance des stations. C'est -à-dire plus une station est grande, plus une station est nettoyée, propre, plus vous voyez le personnel est habillé…voilà. Ça fait une attraction.

R.N. Ok, pour sortir de cet entretien, quels éléments retenir comme clés de réussite dans ce secteur ?

D.D. dans le secteur pétrolier il faut retenir que la formation est prioritaire, le recyclage est prioritaire, et surtout qu'au niveau du ministère des mines on exige tous les deux ans qu'il faille recycler tout le personnel de piste. Tous les deux ans c'est obligatoire, mais rares sont les sociétés qui le font alors qu'en fait il faut le faire.

R.N. Et la sécurité ?

D.D. la sécurité est très importante. Vous voyez, c'est pour ça qu'en formation on commence toujours par la sécurité même s'il n'y a pas une formation assurée, au moins la sécurité doit être mise en place.

R.N. OK Merci Monsieur DJEUMO pour cet entretien.

D.D. Je vous remercie.

ENTRETIEN RAOUL NGNEPI ET MORTADAR

R.N. Bonjour monsieur MORTADAR et merci de nous accorder cette opportunité pour cet entretien qui concerne votre secteur d'activité qui est celui de la cosmétique. Pour rentrer dans le vif du sujet, je dois vous prier de nous faire une présentation brève de votre parcours tant académique que professionnel.

M.M : d'accord. Bonjour Monsieur NGNEPI, même si je n'ai pas l'habitude de parler au micro ; ça c'est la première fois et j'espère aussi que ça sera la dernière. Donc concernant mon parcours académique, j'ai fait ma maitrise en sciences comptables à l'IHEC de Carthage Tunis, après j'ai fait master en sciences comptables et le projet c'était l'audit interne face au DIF FRAUDES, j'ai travaillé pendant six ans dans le groupe FOYOU en tant que responsable audit interne du groupe. Après une période, je suis à LANA BIOCOSMETIQUE en tant que *supply chain manager*.

R.N. maintenant que vous êtes à LANA COSMETIQUE, c'est sûr vous avez beaucoup de connaissances déjà dans le domaine, est-ce que pour réussir dans ce secteur on a toujours besoin d'une collaboration internationale ?

M. : la collaboration internationale est très importante. Déjà au niveau de l'approvisionnement, on ne peut pas trouver toutes les matières localement. Deuxièmement, au niveau des senteurs et des parfums, même si ça existait au Cameroun, la qualité par rapport à l'étranger ce n'est pas encore à la hauteur ; donc c'est pour ça qu'on recourt toujours aux importations de nos parfums. Donc la collaboration internationale est trop importante déjà au niveau de la formulation, au niveau du conseil et au niveau des matières premières.

R.N. Ok. Comment gérez-vous les maillons de la chaine de valeurs ?

M.M : les maillons de la chaine de valeurs comme vous l'expliquez, je l'explique encore. Je l'ai dit : il n'y a pas une chaine de valeur idéale. Mais pour arriver à un certain niveau, il doit y avoir une harmonisation entre tous les responsables et toutes les

sections de l'entreprise. Je pars donc au niveau de la chaine de valeur. Ça commence dès l'approvisionnement. Avant l'approvisionnement, il faut d'abord au niveau de la demande, aujourd'hui, on travaille sur la base des prévisions du service commercial. Déjà, on doit avoir les bonnes prévisions pour qu'on puisse amener les bonnes matières en termes de quantité, à ce niveau-là on doit trouver la disponibilité des matières à temps, pour que l'usine puisse bien travailler. S'il y a du retard on doit communiquer au niveau de tous ces retards. Après au niveau de la production on a le produit final où ça devient la dernière au niveau de la chaine, c'est la vente, la promotion, le service après-vente. Donc on parle au niveau de la chaine de valeur pour que la chaine de valeur ne soit pas idéale mais une bonne chaine de valeur, on parle d'une harmonisation entre les maillons. Car s'il y a un maillon faible, ça peut faire tomber toute la chaine.

R.N. Est ce qu'il y a des ingrédients, des recettes particulières pour être leader dans ce secteur ?

M. : pour être leader dans ce secteur, il y a tellement de trucs. Déjà il faut comprendre le consommateur. Et pour comprendre le consommateur à ce moment-là, tu dois aussi avoir une veille stratégique très importante ; une veille concurrentielle très importante. Donc vous devez savoir qu'est-ce que vos concurrents font, analyser tout ça. A ce niveau-là, on peut parler par exemple au niveau de la qualité. Si tu as une bonne qualité avec une bonne communication, à ce moment-là, tu peux vraiment. Donc on peut parler qualité, communication, disponibilité du produit. Aujourd'hui tu peux communiquer. Tu peux améliorer la bonne qualité, après ton client vient acheter il ne trouve pas. On ne peut pas discuter. Lorsqu'on parle de disponibilité, on revient à la production. Et pour produire, on revient à l'approvisionnement. Donc c'est tout une chaine, c'est tout lié en tant que cercle vicieux à ce moment-là donc tous les maillons doivent être liés. Et quand j'ai décelé un maillon faible, ça peut faire tomber toute la chaine.

R.N. Ok. Vous avez parlé de la veille concurrentielle parce que je devais demander comment est-ce que vous gérez vos concurrents.

M. La gestion des concurrents, ça a été géré avec le service markéting et le service commercial au même moment ; donc pour eux c'est être présent chaque jour dans le marché, voir la réaction des concurrents, et essayer d'avoir leurs nouveautés. C'est ça la veille concurrentielle. Il n'y a pas une chose plus grande que la relation sur le marché. On ne peut pas aller directement chez eux pour voir leur production. Donc c'est plus sur le marché ; ça se fait sur le marché.

R.N. Et au niveau de la gestion des ressources humaines ; est ce que vous travaillez exclusivement avec du personnel local ou il y a un mixage personnel local et étranger. Ici, comme c'est une société avec un capital presque 100% étranger, la plupart des responsables sont des expatriés. Mais tous les agents de maitrise et tous les employés et quelques responsables sont des camerounais.

R.N. En une phrase, est ce que vous pouvez nous dire ce qu'on peut retenir comme clé de succès dans ce domaine ?

M. Dans une phrase, ce sera trop petit pour expliquer.

R.N. une longue phrase peut être…

M. Donc tout est lié, tout est lié. Donc il faut maitriser toute la chaine pour avoir vraiment… parce que je peux te dire la qualité, mais la qualité seule non ; je peux te dire la disponibilité ; mais la disponibilité seule non ; je peux te dire le prix ; mais le prix seul non. Donc il faut maitriser presque tout ça. On peut parler de quatre P du markéting. Si on maitrise ça, on a maitrisé vraiment le secteur. Ce n'est pas un secteur où on réussit à vendre par ce qu'on est le moins cher.

R.N. : Très bien. Maintenant, quels sont vos points forts.

M. : Points forts : la qualité des produits, la communication, et notre nom de marque qu'on a réussi à graver pendant ces cinq années.

R.N. Et comment gérez-vous le volet services ?

M : Le volet services ; il y a tellement de promotrices, tellement de commerciales sur

le terrain. On est directement proche de nos clients. On est presque implanté partout au Cameroun. Donc c'est ça ; c'est la disponibilité. Aujourd'hui si tu es n'importe quel client, tu peux appeler. Donc même les numéros qu'on a mis dans nos cartons, c'est le numéro de notre Directeur Commercial.

R.N. est-ce que vous avez une politique de motivation pour vos promotrices et consort ?

M. Bien sûr, bien sûr !

R.N. et en termes de formation ; est ce que vos agents sont formés.

M. bien sûr ! Déjà au niveau du recrutement, on recrute avec un niveau universitaire. Ça c'est d'un, et de deux, au niveau de la formation continue dans l'entreprise, on est en train de former nos équipes.

R.N. Et vos points faibles ?

M. On ne peut pas vous dire qu'on n'a pas de points faibles ! Il existe des points faibles ; il existe des points faibles. Mais tu sais toujours par hypocrisie on dit qu'on n'a pas de points faibles donc ça sera délicat de vous dire aujourd'hui nos points faibles.

R.N. un dernier aspect qu'on n'a pas évoqué jusqu'ici : le volet technologique. Comment ça se passe dans votre secteur ?

M.M : le volet technologique : déjà, on travaille avec un bon système d'information, il y a la communication - on utilise déjà même les réseaux sociaux, on utilise très bien - aujourd'hui vous voyez dans une société comme LANA BIOCOSMETIQUE, on a plus de cinquante groupes de travail sur WhatsApp. Aujourd'hui, dans n'importe quel secteur, la communication passe directement. Aujourd'hui, s'il y a une déclaration d'un client à Ngaoundéré à 10 heures, à 10 heures 02 minutes je suis au courant, même si je n'ai rien à voir avec cette déclaration. Même le comptable est au courant.

R.N. OK, merci beaucoup Monsieur MORTADA pour cet entretien

MM:. d’accord je vous remercie aussi.

TABLE DES MATIERES

DEDICACE ..... **I**

REMERCIEMENTS ..... **II**

SOMMAIRE IV

Introduction Générale 1

PREMIERE PARTIE : APPROCHE THEORIQUE **7**

Chapitre I : ENTREPRISE CREATRICE DE LA VALEUR AJOUTEE 8

I.1 Management stratégique 8

I.2 Concept d'organisation 10

I.3 Valeur ajouté 12

I.4 Marché-Hiérarchie-Réseau 13

I.5 Performance 18

I.6 Qu'est-ce que l'analyse PESTEL ? 21

Synthèse chapitre 1 27

Chapitre II : PRESENTATION DU CONCEPT DE LA CHAINE DE VALEUR 28

II.1 Concept de la chaîne de valeur 28

II.2 Origine et évolution 28

II.3 Compréhension du modèle de PORTER 29

II.3.1 Activités principales 30

II.3.2 Activités de soutien 30

II.4 Le rôle de l'approche de la chaîne de valeur 31

II.5 Analyse de la chaîne de valeur 32

II.6 Le développement de la chaine de valeur 35

II.7 Analyse SWOT et stratégie de développement des chaînes de valeur 37

II.8 Modèle de gouvernance des chaînes de valeur 38

II.9 Apports et limites de la chaîne de valeur 42

Synthèse chapitre 2 43

Chapitre III MOBILISATION DU CONCEPT DE BENCHMARKING.....44

III.1 objectif 44

III.2 Définition 44

III.3 Principes.....44

III.4 Types de benchmarking 45

III.5 Méthodologie du benchmarking.....53

III.5.1 Démarche du benchmarking.....54

III.5.1.1 phase de planification 54

III.5.1.2 phase d'analyse 57

III.5.1.3 phase d'intégration.....58

III.5.1.4 phase d'action.....59

III.5.1.5 phase de maturité.....61

III.6 Limites du benchmarking 62

Synthèse chapitre 3.....**64**

DEUXIEME PARTIE : METHODOLOGIE**.....** 65

Chapitre IV : PRESENTATION DE LA METHODE 66

IV.1 Présentation de la zone d'étude 67

IV.1.1 Economie 68

IV.1.2 Population 71

IV.1.3 Langues..... 72

IV.1.4 Religions 72

IV.1.5 Fêtes.....72

IV.1.6 Saison touristique 72

IV.2 Explications de la méthode 74

IV.3 Types et nombre d'entretiens.....76

IV.4 Synthèse de l'entretien des experts.....81

Synthèse chapitre 4… 83

Chapitre V : LE SECTEUR BRASSICOLE DANS LE MONDE 84

V.1 Impact sur le plan économique 85

V.2 Impact social 86

Synthèse chapitre 5 98

Chapitre VI : PRESENTATION DU CAS 99

VI.1 Synoptique du projet BRASAF 101

VI.2 Présentation de BRASAF 101

VI.3 Situation de l'industrie 102

VI.4 Description des différents processus 107

VI.4.1 Production des préformes 107

VI.4.2 Production de la bière 108

VI.4.3 Recyclage des PET 113

Synthèse chapitre 6 117

TROISIEME PARTIE : PRESENTATION, INTERPRETATION ET DISCUSSION DES RESULTATS 118

Chapitre VII : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS DE LA RECHERCHE 119

VII.1 Chaîne de valeur et Benchmarking 119

VII.1.1 Chaîne de valeur BRASAF 119

VII.1.2 Benchmarking interne à BRASAF 120

VII.1.3 Chaîne de valeur concurrentielle 122

VII.1.4 Benchmarking concurrentiel 124

VII.1.5 Chaîne de valeur générique 126

VII.1.6 Benchmarking générique 129

VII.2 Chaines de valeur et benchmarking 131

VII.3 Comparaison générale 150

Synthèse chapitre 7 ..... **153**

Chapitre VIII : DISCUSSION, IMPLICATIONS THEORIQUES ET PRATIQUES, LIMITES, NOUVELLES AVENUES DE LA RECHERCHE, PROPOSITIONS 154

VIII.1 présentation des constats 154

VIII.1.1 Constat 1 : quelques points minimes de ressemblances entre la CV de BRASAF et les CV concurrentielle et générique 154

VIII.1.2 Constat 2 : très grande différence entre la chaîne de valeur de BRASAF et les 2 autres 152

VIII.1.3 Constat 3 : quelques points de différences entre la CV générique et la CV concurrentielle 152

VIII.1.4 Constat 4 : ressemblance entre les chaînes de valeur concurrentielle et générique 152

Synthèse chapitre 8 166

CONCLUSION GENERALE 167

Bibliographie 175

Annexe 180

Annexe 1 : entretiens des experts 180

Annexe 2 : entretiens benchmarking interne 180

Annexe 3 : entretiens benchmarking concurrentiel 191

Annexe 4 : entretiens benchmarking générique 205

Table des matières 218

Liste des abréviations 222

Liste des figures 223

Liste des tableaux 225

LISTE DES ABREVIATIONS

BM : Banque Mondiale

BRASAF : Brasserie Samuel Foyou

CEMAC : Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale

CV : Chaîne de Valeur

CVC : Chaîne de Valeur Concurrentielle

CVI : Chaîne de Valeur Idéale

CVG : Chaîne de Valeur Générique

DCM : Directeur Commercial et Marketing

FMI : Fond Monétaire International

GPS : Global Positioning System

RSE : Responsabilité Sociétale des Entreprises

SAV: Service Après-vente

SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities et Threats

LISTE DES FIGURES

Figure I.1 : Choix stratégiques et concurrence… 13

Figure I.2 : Modèle de Gilbert 19

Figure II.1 : Chaîne de valeur 30

Figure II.2: Processus d'analyse de la chaine de valeur 33

Figure II.3: Processus d'analyse de la chaine de valeur 40

Figure III.1 Type de benchmarking selon camp 50

Figure IV.1 : Carte de l'Afrique 72

Figure IV.2 : Carte du Cameroun 73

Figure IV.3 : Guide entretien experts 76

Figure IV.4 : Guide entretien interne 77

Figure IV.5: Guide entretien concurrentiel 78

Figure IV.6 : Guide entretien générique 79

Figure V.1 : Etape de brassage 92

Figure V.2 : Diagramme des opérations d'embouteillage 95

Figure VII.1 : Nuage des mots sur l'entretien des experts 128

Figure VII.2 : synapsie sur l'entreprise……...129

Figure VII.3 : synapsie sur la qualité……...130

Figure VII.4 : synapsie sur le produit……..130

Figure VII.5 : Diagramme de comparaison de l'entretien des experts……131

Figure VII.6 : Chaîne de valeur de l'entreprise BRASAF 132

Figure VII.7. Analyse SWOT BRASAF 136

Figure VII.8 : Modèles de gouvernance… 137

Figure VII.9 : Chaîne de valeur concurrentielle..... 138

FigureVII.10 : Analyse SWOT de la concurrence..... 143

Figure VII.11 : modèle de gouvernance des activités secteur concurrentiel..... ..144

Figure VII.12 : Chaîne de valeur secteur générique..... …145

Figure VII.13 : Analyse SWOT du secteur générique…….149

Figure VII.14 : modèle de gouvernance des activités du secteur concurrentiel……..…150

LISTE DES TABLEAUX

Tableau I.1 : Les idéaux types organisationnels.....16

Tableau III.1 Types de benchmarking.....49

Tableau III.2 les phases du processus du benchmarking.....54

Tableau IV.1 : Indicateurs de croissance….....66

Tableau IV.2. Activité économique par secteur.....79

Tableau IV.3. Récapitulatif des entretiens.....80

Tableau V.1 projection des ventes 2020….....97

Tableau VI.1. Évolution de la masse salariale.....116

Tableau VII.1 Résultats Nvivo de l'entretien des experts…….128

Tableau VII.2 Benchmarking interne.....135

Tableau VII.3 Benchmarking concurrentiel.....141

Tableau VII.4 Benchmarking générique.....148

Tableau VII.5 Comparaison des activités de soutien des différents secteurs.....151

Tableau VII.6 : comparaison des activités principales des différents secteurs.....152

Tableau VIII.1. Tableau représentant les similitudes et différences entre CV…..…..159

Tableau C.1. Différences et ressemblances des chaînes de valeur.....169

Tableau C.2. Evolution CVB à CVI pour les activités de soutien.....171

Tableau C.3. Evolution CVB à CVI pour les activités principales.....173

Résumé :

Cette thèse traite du management stratégique de la chaîne de valeur par le benchmarking dans une entreprise. Nous étudions le cas du secteur brassicole où, à partir du modèle de la chaîne de valeur de PORTER, nous analysons les activités de soutien et principales de l'entreprise BRASAF située au Cameroun en plein cœur de l'Afrique. Nous analysons par la même occasion les chaînes de valeur de la concurrence directe, puis celle générique pour les secteurs autres, pour ce qui est des leaders. Par le biais de l'outil benchmarking, nous procédons à une étude en interne (benchmarking interne), puis aux benchmarking concurrentiel et générique, ce qui Permet de prendre conscience de ce qu'il faudrait faire et ce qu'il ne faudrait pas faire quand on est dans un secteur d'activité. Cet outil permet par l'examination des écarts par rapport aux autres, d'améliorer la performance de l'entreprise.

Mots-clés : Management stratégique, chaîne de valeur, benchmarking, performance

Abstract:

This dissertation deals with the strategic management of the value chain by benchmarking in a company. We study the case of the brewing sector where, using porter's value chain model, we analyse the BRASAF support activities and primary activities, located in Cameroon in the heart of Africa. At the same time, we analyze the value chains of direct competition and then the generic chains for the other sectors in terms of leaders. Through the benchmarking tool, we conduct an internal benchmarking and then competitive and generic benchmarking, which makes us aware of what should be done and what should not be done when you are in an industry. This tool allows by examining deviations from others, to improve the performance of the company.

Key-words: strategic management, value chain, benchmarking, performance

Conseil scientifique et contributeurs académiques

Programme doctoral IE-DBA

Pr. Philippe Hermel, Président du Conseil scientifique, Directeur du programme doctoral IE-DBA

Pr. Annie Bartoli, Vice-présidente du Conseil Scientifique IE-DBA

Pr. Sylvie Faucheux, Directrice de l'Innovation académique et de la recherche

INSEEC U

Pr. Christophe Assens	Pr. Douglas McCabe
Pr. Luis Bitencourt	Dr-Hdr Fouad Nohra
Pr. George Brenkert	Pr. Martin O'Connor
Pr. Thierry Come	Pr. Gilles Rouet
Pr. Jose Luis Guerrero	Dr-Hdr Karim Said
Pr. Eric Lagenbacher	Pr. Charles Skuba
	Pr. Jeanine Turner

IE-DBA

International Executive *IE*

Doctorate in Business *DBA*

Administration