

République algérienne démocratique et populaire
Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique
Ecole supérieure de management-Tlemcen



**Mémoire de Fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de Master en
Management**

Option : Management et stratégie des entreprises

Thème :

**La stratégie des coûts comme un avantage concurrentiel dans les
entreprises**

Etude de cas : L'entreprise MAPFRE Algérie Assistance

Présenté par :

Mr, BOULAHBAL Mohamed Abdeldjalil

Devant le jury composé de :

Nom et Prénom	Grade	Qualité
- Dr. Benbouziane Med - Pr. Smahi Ahmed - Dr. Saidi Tarik	MCA PR MCA	Président Encadreur Examineur

Remerciements

Je tiens en premier lieu à remercier Dieu tout puissant pour la volonté, la santé et le courage qu'il m'a donnés pour suivre mes études et de choisir un parcours aussi noble.

Ma reconnaissance, et mes sincères remerciements vont à mon encadreur Monsieur SMAHi Ahmed pour m'avoir dirigé tout au long de la réalisation de ce travail. Ses orientations, ses encouragements, sa compréhension et sa disponibilité.

Je remercie également tout le personnel de MAPFRE Algérie Assistance et en particulier MAHFODI Farah, ZERROUALA Maher et AZZOUGA Abdenour qui m'ont orienté et aidé durant mon stage.

Je voudrais également remercier les membres du jury pour avoir accepté d'évaluer notre travail.

Je tiens particulièrement à remercier mes parents qui n'ont pas hésité de m'offrir tous les moyens et de m'avoir encouragée et conseillée.

J'exprime ma profonde reconnaissance à mon ami Hichem LACEN NECER de m'avoir aidé et pour ses conseils, ses commentaires et sa bienveillance.

Enfin, J'adresse mes remerciements les plus sincères à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la concrétisation de ce travail

Dédicaces

J'ai l'honneur de dédier ce modeste travail tout d'abord

À mes très chers parents qui m'ont soutenu et encouragé durant tout mon parcours d'études et à qui je souhaite une longue et heureuse vie.

À mes chères sœurs : Khadidja, Amina et Meriem

À mon cher frère : Abderrahmane et Abdelkrim

À toute ma famille paternelle et maternelle

Et à tous mes amis « Mehdi, Islam, Samir, Kamid, Kaouther,
Kahina et Lina.

Abdeljalil

La table des matières :

Introduction générale	A
a. La problématique de recherche	B
b. Les hypothèses d'étude	C
c. Les objectifs de l'étude	C
d. Importance de l'étude	D
e. Les raisons du choix de ce sujet	D
f. Méthodologie de recherche	D
g. Les variables d'étude	E
h. Les études précédentes	E
i. La structure d'étude	J

Chapitre 01 : L'avantage Concurrentiel

• Introduction	02
Section 01 : L'analyse concurrentielle.....	03
I. L'analyse concurrentielle	03
II. La chaine de valeur.....	04
III. Les cinq forces de Porter.....	07
IV. L'analyse SWOT.....	12
Section 02 : La notion de l'avantage concurrentiel.....	16
I. Qu'est ce qu'un avantage concurrentiel.....	16
II. Les stratégies de l'avantage concurrentiel	20
III. Les limites et les caractéristiques de ces stratégies.....	23
• Conclusion	25

Chapitre 02 : Les Coûts dans L'entreprise

Section 01 : les Coûts.....	28
I. Aperçu général sur les coûts.....	28
II. Typologie de coût	30
III. Le coût de revient.....	30
Section 02 : Le système des coûts complets.....	33
I. Les différentes méthodes des coûts complets.....	33
II. Les différentes méthodes des coûts partiels	38
• Conclusion	43

Chapitre 03 : Etude de cas « MAPFRE Algérie Assistance »

• Introduction	45
Section 01 : présentation générale de l'entreprise.....	46
I. La société « MAPFRE Algérie Assistance »	46
II. Méthodologie de recherche	47
III. Outils de collecte de données et méthodes de traitement statistique	48
Section 02 : Analyse des données de l'étude.....	51
I. Les données générales des employés	51
II. Analyse des données concernant l'axe de l'avantage concurrentiel ...	55
III. Analyse des données concernant la partie de les coûts de l'entreprise.....	58
IV. Tester les hypothèses et discuter des résultats de l'étude.....	61
• Conclusion	66

Conclusion générale.....	67
Bibliographie.....	70
Annexes.....	73
Résumé	76

Liste des figures

N° :	Titre	Page
01	Les variables d'étude	E
02	Le Schéma de l'analyse concurrentiel	4
03	La chaîne de valeur de M.Porter	6
04	La structure concurrentielle de M.Porter	9
05	Les 5 forces et les leviers fondamentaux de création de valeur	12
06	L'analyse SWOT	14
07	Les stratégies génériques de M.Porter	18
08	Principe de la méthode des sections homogènes	35
09	Principe de base de la méthode ABC	40
10	représentation graphique de la répartition des employées de l'échantillon selon le sexe	56
11	représentation graphique de la répartition des employées de l'échantillon selon l'âge.	57
12	représentation graphique de la répartition des employées de l'échantillon selon le niveau d'étude	58
13	représentation graphique de la répartition des employées de l'échantillon selon les années de service	59

Liste des tableaux

N° :	Titre	Page
01	Principe de la méthode des coûts variables	43
02	effectif des employées	51
03	les Niveaux de l'échelle de « LIKERT »	54
04	les axes de l'étude de la deuxième partie de questionnaire.	55
05	Répartition des employées l'échantillon selon le sexe	56
06	Répartition des employées l'échantillon selon l'âge	57
07	Répartition des employées l'échantillon selon le niveau d'étude	58
08	Répartition des employées l'échantillon selon les années de service	59
09	coefficient de fiabilité des axes de l'avantage concurrentiel	60
10	Analyse descriptive des données retraçant l'analyse concurrentielle (les 5 forces de porter)	60
11	Analyse descriptive des données retraçant l'analyse concurrentielle (la rentabilité de l'entreprise)	61
12	Degré globale de la partie 01	62
13	Coefficient de fiabilité des axes des stratégies des coûts	63
14	Analyse du premier axe (les coûts des services)	63
15	Analyse de deuxième axe La méthode des coûts standard ou préétablis	64
16	degré globale de l'axe 02	65
17	Le test total d'Alpha cronbach	66
18	représentation des Coefficient de corrélation	67
19	représentation de l'analyse de variance ANOVA	67
20	Résultats des tests moraux du coefficient de régression multiple	68

Liste des abréviations :

ROE	le rendement sur le capital-actions ou sur l'avoir des actionnaires
KE	Le coût d'opportunité du capital-actions
ROIC	Le rendement sur le capital investi
WACC	le coût pondéré moyen du capital
II	Profit économique
MCV	Marge sur les coûts variables
CV	Coûts variables
CA	Chiffre d'affaire
CF	Coûts fixes
SR	Seuil de rentabilité
CIR	Coefficient d'imputation rationnelle
CFI	Charges fixes imputées
CFr	Charges fixes réelles

Annexe :

01	Le Questionnaire
-----------	-------------------------

Introduction générale

Introduction générale

Introduction générale :

Depuis les travaux de Porter (1980, 1985), il est généralement admis que les différentes stratégies poursuivies par les entreprises (en particulier les entreprises industrielles) peuvent être divisées en trois catégories standard, à savoir les stratégies de coût ou de quantité et les stratégies de différenciation. Et des stratégies de niche. À travers l'analyse de la chaîne de valeur, ces stratégies standard sont souvent associées à de multiples méthodes d'allocation ou à de multiples combinaisons de ressources pour s'adapter aux avantages concurrentiels recherchés par les entreprises. Par conséquent, pour les stratégies de volume, par exemple, le coût de production peut être minimisé en augmentant le degré d'automatisation de la chaîne de production, par une meilleure organisation logistique ou en utilisant des sous-contrats ou Délocalisation de tout ou partie de la production.

L'avantage concurrentiel désigne la valeur qu'une firme peut créer pour ses clients en sus des coûts supportés par la firme pour la créer. Il est par conséquent capital pour une entreprise d'identifier ses sources d'avantage concurrentiel, avant bien sûr de les exploiter¹.

L'avantage par les coûts n'est possible qu'en exerçant les activités créatrices de valeur à un coût cumulé inférieur à celui des concurrents. La chaîne de valeur est donc là l'instrument privilégié. Elle permet en effet d'étudier les coûts liés aux activités créatrices de valeur et non à l'ensemble de la firme. Il devient alors possible d'associer les coûts et les actifs à ces activités. La comparaison qui en découle peut révéler des potentialités d'amélioration des coûts².

Pour s'appuyer sur cette stratégie en tant qu'une méthode de gestion, pour réussir à atteindre l'avantage concurrentiel chez les entreprises algériennes vis-à-vis leurs concurrents, elles doivent impliquer tous le staff sur les deux plan opérationnel et tactique, afin de maintenir cet avantage sur le long terme.

Aujourd'hui, nos entreprises vivent sur des exigences politiques, culturelles ou économiques qui sont le résultat de multiples changements successifs qui obligent les entreprises à y répondre et à suivre ces transformations. Tous ces événements imposés aux entreprises pour répondre aux changements de manière moderne et plus efficace et sont donc contraintes de provoquer

¹ Sauner-Leroy, J.-B. Allocation de ressources, avantage concurrentiel et performance des petites et moyennes entreprises de l'industrie manufacturière française. *Revue internationale P.M.E.*, Volume 15, Number 1, 2002.

² Philippe de Lavergne, L'avantage Concurrentiel Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, 2003, p 59

Introduction générale

des changements et de trouver des idées dans leurs méthodes, tout en rejetant les méthodes et procédures traditionnelles.

L'environnement concurrentiel et la complexité de l'instabilité imposent à l'institution d'adopter de nouvelles approches et de nouveaux moyens de gestion pour faire face à la concurrence et assurer sa durabilité, et de travailler dur et en permanence pour obtenir des avantages concurrentiels afin d'améliorer sa position sur le marché, ou de le maintenir contre les pressions des concurrents.

La stratégie des coûts est basée sur l'efficacité de la production, à travers la production de grandes quantités de produits afin de bénéficier des économies d'échelle et de l'impact de l'approche d'apprentissage et d'expérience. L'objectif de l'Organisation dans le cadre de cette stratégie est de gagner une très grande part du marché. Pour maintenir l'avantage de coût inférieur, l'Organisation doit constamment chercher à réduire les coûts dans tous les aspects de l'entreprise, et utiliser une stratégie de distribution efficace et complète pour atteindre la distribution la plus large possible du produit, améliorant ainsi la stratégie de promotion des caractéristiques des produits et réduisant ainsi les coûts de ces activités

La problématique de recherche :

Sous ce rapport, la question qui se pose c'est « **Quel est l'impact des stratégies des coûts sur la construction d'un avantage concurrentiel dans l'entreprise « MAPFRE Algérie Assistance » ?** ».

Cette problématique est divisée en un ensemble de sous-questions, il est représenté comme suit :

1. Quelle sont les concepts de base liés à l'avantage concurrentiel ?
2. Quels sont les grands principes de la création d'un avantage concurrentiel ?
3. Quelle est la mise à disposition de l'avantage concurrentiel dans l'entreprise «MAPFRE Algérie assistance» ?
4. Quelle est la mise à disposition de la stratégie des coûts dans l'entreprise « MAPFRE Algérie assistance» ?

a. Les hypothèses d'étude :

Pour répondre à cette question, nous avons choisi la société de production et de commercialisation des produits céramiques sanitaire de «MAPFRE Algérie assistance » (située à Alger) comme champ d'application.

Introduction générale

Dans le cadre de notre étude et afin de répondre à la question soulevée dans la problématique, nous avons formulé l'hypothèse suivante :

H1 : il y a une relation positive significative entre les stratégies des coûts et l'avantage concurrentiel au sein de l'entreprise.

b. Les objectifs de l'étude :

Grâce à nos recherches, nous cherchons à atteindre un certain nombre d'objectifs, que nous citons ci-dessous :

- Essayer de comprendre les principes de base liés à l'avantage concurrentiel tout en soulignant son importance pour l'organisation économique.
- Expliquez la disponibilité des stratégies de coût dans l'entreprise «MAPFRE Algérie assistance».
- Une déclaration de la disponibilité des facteurs de créativité dans l'entreprise «MAPFRE Algérie assistance».
- Connaître l'impact des stratégies des coûts sur la construction d'un avantage concurrentiel dans l'entreprise «MAPFRE Algérie assistance».

c. Importance de l'étude :

L'importance de l'étude est qu'elle aborde un sujet important dans la vie de l'établissement en abordant le rôle des stratégies concurrentielles dans la survie et la croissance de l'établissement, en soulignant notamment le rôle de la stratégie de coûts et son impact sur la performance des institutions économiques algériennes.

A travers cette étude, nous allons essayer de connaître l'impact des stratégies des coûts sur la construction d'un avantage concurrentiel dans l'entreprise « MAPFRE Algérie Assistance».

L'importance de l'étude est mise en évidence par :

- L'importance de l'étude tient au fait qu'elle traite d'un sujet moderne.
- Cette étude pourrait contribuer à attirer l'attention des chercheurs sur la réalisation d'études plus appliquées dans ce domaine important.
- La présente étude peut contribuer par les résultats et les recommandations à améliorer les produits fournis par les organisations, en particulier l'entreprise « MAPFRE Algérie Assistance », aux clients.

d. Les raisons du choix de ce sujet :

Introduction générale

Il y a plusieurs justifications pour choisir ce sujet :

- Raisons personnelles représentées par la nature des études que j'effectue, en plus du désir de voir la façon d'implication des stratégies des coûts dans les entreprises algériennes.
- Raisons objectives liées à l'importance de la disponibilité des divers outils pour la création d'avantage concurrentiel dans les organisations algériennes.

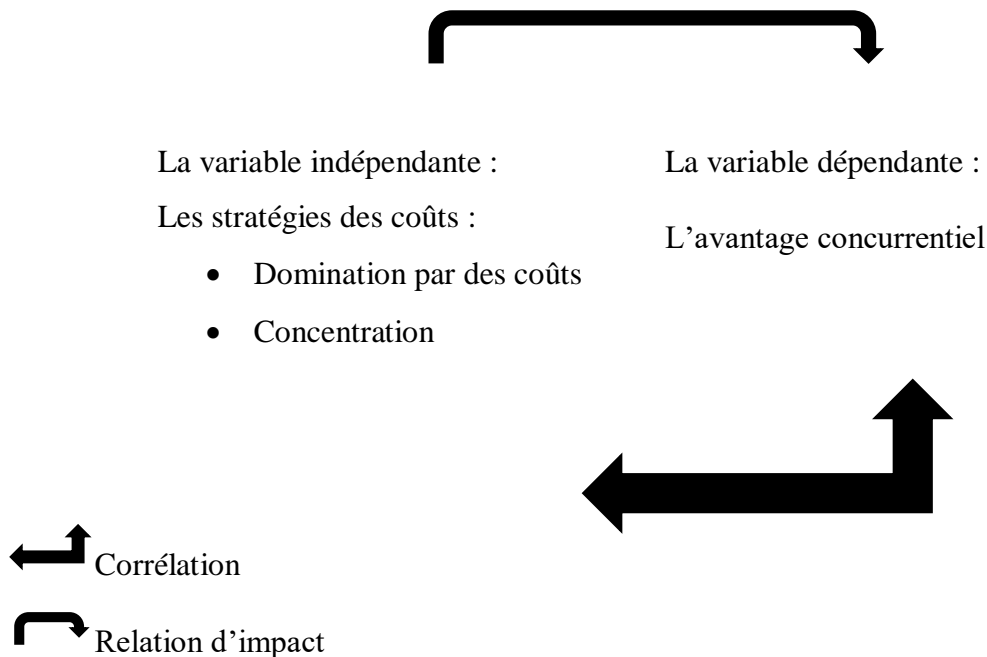
e. Méthodologie de recherche :

Pour répondre à la problématique de l'étude, et pour prouver la validité des hypothèses retenues ou non, nous avons choisi d'utiliser l'approche descriptive, cela définit le cadre théorique et les concepts de base de l'avantage concurrentiel et les stratégies des coûts.

En ce qui concerne le cadre appliqué, outre l'approche descriptive, la méthode des études de cas a été utilisée, à travers un formulaire pour tester les hypothèses de recherche sur l'organisation étudiée et également en s'appuyant à l'approche analytique pour analyser les résultats avec le programme SPSS.

f. Les variables d'étude :

Figure 1 : les variables d'étude



Source : établir par l'étudiant

Introduction générale

g. Les études précédentes :

De nombreuses études ont abordé le sujet de les stratégies des coûts et l'avantage concurrentiel sous plusieurs aspects, dont les plus importants sont les suivants :

- a. **Etude (CHEMMA Nawal, KERZABI Abdelatif, ARABECH Zina 2008) “Dynamique concurrentielle et avantage concurrentiel des entreprises : Le cas du secteur des Produits Laitiers Frais en Algérie ”³:**

La rivalité concurrentielle oriente les entreprises à suivre une démarche perturbatrice innovatrice, source d'un avantage concurrentiel. Cette recherche s'est réalisée à travers une étude qualitative exploratoire à partir de 42 entretiens menés au niveau d'une série de cas d'entreprises. Nos résultats montrent que les entreprises ayant choisi de suivre la perturbation innovatrice ont toutes joui d'une performance en termes de croissance, bénéfiques et chiffres d'affaires et sont devenues leaders dans le segment où la perturbation a eu lieu. Cependant, l'inertie a conduit d'autres firmes à l'absorption par la concurrence et la disparition à terme du secteur, en dépit de leur statut de leaders. Nous terminons notre article en proposant des pistes de recherches qui compléteront les études actuelles sur la thématique de la perturbation innovatrice et la dynamique concurrentielle.

- Etude (دكتور الشلبي فراس, دكتور بلجازية عمر). (2020) “The importance of Cost Leadership strategy in enhancing of Competitive Advantage”⁴ :**

L'objectif de cette étude est de fournir un cadre théorique complet pour la stratégie de leadership en matière de coûts à travers l'importance et le développement de cette stratégie depuis son introduction par Michael Porter dans les années 1980 et jusqu'à présent, ainsi que de clarifier les conditions environnementales et les conditions qui nécessitent la mise en œuvre de cette stratégie dans les organisations de tous types. Elle visait également à clarifier l'importance de la stratégie de leadership en matière de coûts pour obtenir un avantage concurrentiel, puis la survie et la continuité. L'étude a donné plusieurs résultats, dont les plus importants sont les suivants :

³ CHEMMA Nawal, KERZABI Abdelatif, ARABECH Zina, " Dynamique concurrentielle et avantage concurrentiel des entreprises : Le cas du secteur des Produits Laitiers Frais en Algérie", Revue Finance & marchés, Vol. 3, No. 1, 2008

⁴ (دكتور الشلبي فراس, دكتور بلجازية عمر). (2020) “The importance of Cost Leadership strategy in enhancing of Competitive Advantage”, مجلة دراسات اقتصادية, vol 18, N° 02, 2020.

Introduction générale

- La stratégie de leadership en matière de coûts vise à prioriser les concurrents en faisant preuve de leadership et en réduisant les coûts dans l'industrie, utiliser un ensemble de sous-politiques qui orientent cet objectif.
- La stratégie de leadership en matière de coûts vise à déterminer les mécanismes dans lesquels l'unité d'affaires stratégique sera en concurrence avec des concurrents pour renforcer son avantage concurrentiel.
- La décision de mettre en œuvre le Cost Leadership, La stratégie exige une analyse holistique de l'environnement variable de l'organisation.

b. **Etude** *عمر بلجازية, فراس سليمان الشلبي, محمد البشير مبيروك, 2019* « The impact of Competitive Strategy on the Strategic Performance of the Organization Field Study of Telecommunications Companies in Algeria »⁵:

L'objectif de cette étude est de comprendre l'impact de la stratégie concurrentielle sur l'amélioration du rendement stratégique. Pour cela, un modèle a été développé pour tester l'effet de la variable indépendante dans la variable dépendante. La variable indépendante de la stratégie concurrentielle est la stratégie de leadership en matière de coûts, et la stratégie de différenciation, et la stratégie de concentration. La variable dépendante consiste en une performance stratégique consistant en (perspectives financières, perspective client, perspective des processus internes, perspective d'apprentissage et de croissance, perspective sociale). Le champ d'étude sera du secteur des télécommunications, puis la communauté d'étude sera choisie parmi tous les travailleurs dans les niveaux de la haute direction et du milieu dans les directions générales des entreprises de télécommunications à Alger, qui est composé de trois entreprises (Mobilis, Djezzy, Ooredoo), il s'avère qu'il y a (72) un administrateur. Pour atteindre ses objectifs, le chercheur a élaboré un questionnaire composé de trois parties, dont la première vise à étudier les caractéristiques de l'échantillon de l'étude. La deuxième partie vise à mesurer la variable indépendante est la stratégie concurrentielle et l'attribution de la troisième variable est la performance stratégique. Le chercheur a adopté une méthode d'enquête exhaustive pour l'échantillon de l'étude. Un (72) questionnaire a été distribué à la population de l'étude, et un (51) questionnaire valide a été récupéré pour l'analyse statistique, c'est-à-dire le pourcentage (70,83 %) de questionnaires

⁵ «The impact of Competitive Strategy on the Strategic Performance of the Organization Field Study of Telecommunications Companies in Algeria» , عمر بلجازية, محمد البشير مبيروك, فراس سليمان الشلبي (2019) مجلة إدارة الأعمال، vol 05، N° 02, 2019، الإدارة الاقتصادية،

Introduction générale

distribués. L'étude a donné un certain nombre de résultats, dont les plus importants sont :

- les entreprises de télécommunications algériennes appliquent des stratégies concurrentielles (stratégie de leadership en matière de coûts, stratégie de différenciation, stratégie ciblée) à des niveaux élevés, ce qui indique que les entreprises de télécommunications sont conscientes de l'importance d'appliquer des stratégies concurrentielles.
- les résultats de l'étude montrent que le niveau de performance stratégique du point de vue du tableau de bord équilibré dans les entreprises de télécommunications était élevé.
- L'existence d'un impact statistiquement significatif de la stratégie concurrentielle sur la performance stratégique.

c. Etude (Omar Rabeea Mahdia , Mahmoud Khalid Almsafir, 2013) " The Role Of Strategic Leadership In Building Sustainable Competitive Advantage In The Academic Environment"⁶ :

Des capacités de leadership stratégique sont nécessaires dans le nouveau paysage concurrentiel attendu pour le 21e siècle. Le capital humain et social est source d'avantage concurrentiel durable pour l'organisation et, par conséquent, doit être soigneusement entretenu et développé. Ainsi, l'étude vise à examiner le rôle des capacités de leadership stratégique dans l'établissement d'un avantage concurrentiel durable dans le milieu universitaire. La population visée par cette étude se concentrait sur toutes les universités privées. L'étude a utilisé une stratégie d'enquête, un « questionnaire auto-administré », pour recueillir des données. L'étude recommandait d'étudier les compétences de base ainsi que le capital humain et social comme portefeuille de ressources.

Etude (العبداني حبيبة, يحة عيسى) (2016) " نموذج مقترح لدور اليقظة التنافسية في تعزيز الميزة " :⁷ التنافسية من خلال الاستراتيجيات التنافسية

Il se trouve que l'environnement concurrentiel est régi par de multiples changements et par un énorme flux d'informations. C'est pourquoi, il est de la responsabilité de l'entreprise de bien choisir les facteurs les plus importants qui aident à bâtir une stratégie concurrentielle exemplaire pour son champ d'activité, et ainsi créer un

⁶ (Omar Rabeea Mahdia , Mahmoud Khalid Almsafir) The Role Of Strategic Leadership In Building Sustainable Competitive Advantage In The Academic Environment, International Conference on Innovation, Management and Technology Research, International Conference on Innovation, Management and Technology Research, Malaysia, 22 – 23 September, 2013.

⁷ العبداني حبيبة, volume 6, N° 6, 2016. مجلة الإبداع. " نموذج مقترح لدور اليقظة التنافسية في تعزيز الميزة التنافسية من خلال الاستراتيجيات التنافسية " يحة عيسى, العبداني حبيبة,

Introduction générale

avantage concurrentiel durable lui permettant de faire face à la concurrence. Et ceci ne se réalisera point qu'à travers l'instauration d'un système de veille concurrentielle.

e. Etude (إشكالية تقييم التكاليف الخفية في المؤسسة الاقتصادية» (مراد كواشي, 2013) ⁸:

Pour améliorer ses performances et surtout pour maîtriser ses coûts, l'entreprise utilise tous les moyens et les outils que lui offrent les systèmes comptables traditionnels. Cependant, ces derniers ne peuvent appréhender ou évaluer que les coûts visibles. En effet, d'autres coûts invisibles pour les systèmes comptables traditionnels, peuvent influencer de manière significative les résultats de l'entreprise, H. SAVALL les a dénommés "coûts cachés". Les coûts cachés constituent, justement, l'objet de notre étude. Leur calcul ou la recherche des moyens et possibilités de les comprimer, voir de les supprimer peuvent être déterminants pour l'amélioration des performances de l'entreprise. Les coûts cachés ont souvent pour origine des conditions de vie au travail inadéquates ou une mauvaise gestion des ressources humaines. Le calcul des coûts cachés peut être effectué par la méthode SOF. Celle-ci s'appuie sur cinq indicateurs : l'absentéisme, les accidents du travail, la rotation du personnel, les défauts de qualité, et les écarts de productivité directe

h. La structure d'étude :

Pour la familiarité et la connaissance de tous les aspects du sujet nous avons divisé l'étude en trois chapitres :

Chapitre 01 :

Il est venu avec le titre « l'avantage concurrentiel », nous passons pour voir les concepts de base, tout ça divisé en deux sections, dans la première section on va parler sur l'analyse concurrentielle, ensuite on parle sur le terme « avantage concurrentiel ».

Chapitre 02 :

Avec le titre les coûts de l'entreprise, tout ça divisé en deux sections, dans la première section on va évoquer des notions sur les coûts d'une manière générale, ensuite on parle sur les différentes méthodes des systèmes des coûts complets et partiels.

⁸, "إشكالية تقييم التكاليف الخفية في المؤسسة الاقتصادية", recherches économiques, volume 8, numéro 8, 2013, مراد كواشي,

Introduction générale

Chapitre 03 :

Nous le consacrons à l'étude sur le terrain pour particulier l'entreprise « MAPFRE Algérie Assistance », à travers laquelle nous essayons de tester la validité des hypothèses et de répondre au problème de l'étude. Par conséquent, nous avons divisé le chapitre en 03 sections. Dans la Section 01 on présente l'entreprise étudiée et les outils utilisés pour recueillir et traiter les résultats, puis dans la deuxième Section on analyse les données de l'étude en fin on teste les hypothèses et on discute des résultats de l'étude.

Chapitre 01 : L'avantage Concurrentiel

Chapitre1 : l'avantage concurrentiel

Introduction :

Un avantage **compétitif** (avantage concurrentiel) est tout ce qui permet à une entreprise de surpasser ses concurrents.

Il est en cela différent du facteur clé de succès qui est commun à toutes les entreprises présentes sur le marché.

Il est dit durable lorsque son possesseur est en mesure de conserver durablement l'avantage compétitif ; ses concurrents sont alors tentés de l'imiter, ou d'établir un nouvel avantage compétitif qui rende démodé celui qui l'emportait à un moment donné.

Pour être efficace, l'avantage compétitif doit être :

- unique (ou original) ;
- difficile à imiter ;
- nettement supérieur ;
- adaptable à diverses situations.

Pour durer l'avantage concurrentiel doit :

- accepter des marges réduites ou réduire les coûts relativement à la concurrence ou se focaliser sur certains segments ;
- rendre l'imitation difficile (par la complexité, l'ambiguïté ou l'encastrement dans la culture) ou les ressources intransférables ;
- réinvestir les marges pour assurer la différenciation (stratégie dite hybride) ;
- imposer un standard propriétaire, ne pas être suiveur et défendre par la communication de sa position.

● Les différents types d'avantages concurrentiels⁹

- Lié au produit : peut être porteur d'une innovation de concept original, d'une réputation exceptionnelle et correspond absolument aux attentes des consommateurs.
- Lié au marché : peut lui procurer un avantage concurrentiel s'il est particulièrement porteur.
- Lié à la technologie : grâce à l'avance technologique que les entreprises ont su acquérir

⁹ www.intellego.fr consulté le 19/07/2020

Chapitre1 : l'avantage concurrentiel

Chaque secteur possède sa propre structure, et en son sein tous les concurrents ne suivent pas une stratégie identique ; de ce fait, les conditions de la lutte ne sont pas identiques partout.

Par ailleurs, pour assurer sa continuité face à ses concurrents et tenter de fidéliser sa clientèle, il est indispensable qu'une Entreprise exerce un avantage concurrentiel.

À partir de ce constat, et dans le but de construire un « avantage concurrentiel », les chercheurs ont mis au point ce qu'il est convenu d'appeler l' « analyse concurrentielle ».

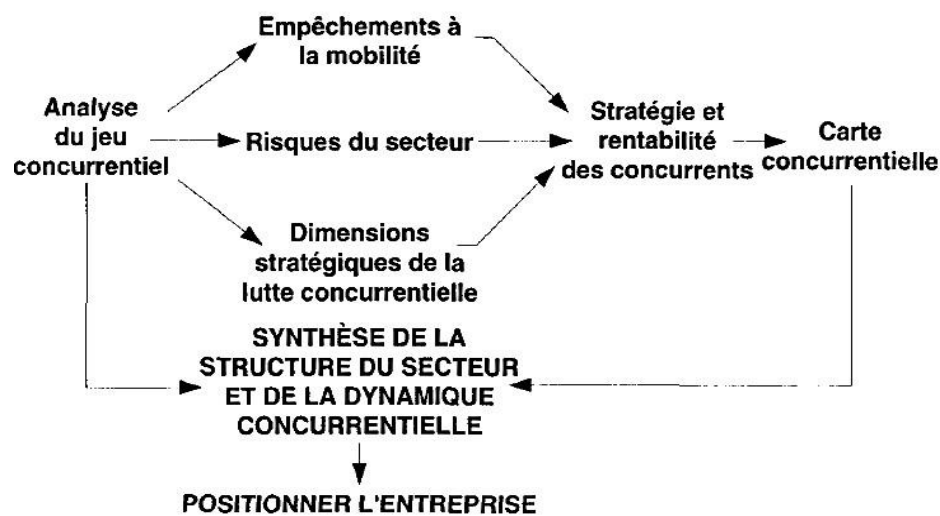
Chapitre1 : l'avantage concurrentiel

Section 1 : L'analyse concurrentielle

I. L'analyse concurrentielle¹⁰

Le but de l'analyse concurrentielle est donc d'analyser le jeu concurrentiel pour permettre à l'Entreprise de se positionner par rapport à ses concurrents. Les différentes étapes de la démarche sont présentées dans le schéma suivant :

figure02: Analyse concurrentielle



Source : Gérard GARIBALDI, ANALYSE STRATEGIQUE, Éditions d'organisation Groupe Eyrolles, Troisième édition Quatrième tirage, Paris 2008 p52.

▄ Analyser le jeu concurrentiel :

- comprendre les menaces catégorielles,
- examiner les obstacles à la mobilité dans le secteur,
- déterminer l'importance des variables stratégiques dans la lutte,

▄ Comprendre les stratégies des concurrents :

- la mise en œuvre,

¹⁰ Gérard GARIBALDI, ANALYSE STRATEGIQUE, Editions d'organisation Groupe Eyrolles, Troisième édition Quatrième tirage, Paris 2008 p52.

Chapitre1 : l'avantage concurrentiel

-les raisons du niveau de rentabilité,

‡ Obtenir une bonne compréhension de la cartographie concurrentielle

-qui gagne et où ?

‡ Insérer l'Entreprise dans son environnement concurrentiel :

En déterminant, grâce à l'usage d'outils spécifiques, les parties du champ de bataille les plus appropriées pour réussir la stratégie corporate à travers la construction d'un avantage concurrentiel.

En fait, cette seconde démarche a vu le jour parce qu'on a constaté que la lutte concurrentielle devenait de plus en plus agressive, et que les changements dans l'environnement devenaient de plus en plus porteurs de dangers. Elle a été conçue pour être complémentaire de l'analyse « classique » plus que pour la remplacer ou lui être opposée, contrairement à une idée trop souvent partagée. C'est à partir de ce postulat que sera présentée la démarche d'analyse concurrentielle.

II. La chaîne de valeur¹¹:

1. Définition de la chaîne de valeur :

La chaîne de valeur appelée aussi la chaîne du porter, est une succession d'actions menées dans le but d'installer et de valoriser, en optant pour une approche économique viable, un produit ou un service abouti sur un marché. Elle a trois objectifs essentiels :

1-Améliorer la compétitivité.

2-Réduire les coûts

3-Augmenter la création de valeur

Adaptable à tout type de société, permet de se surpasser et présente des étapes claires et bien définies.

Le professeur Porter schématise l'entreprise en utilisant une représentation graphique simple, dans laquelle les activités de base sont positionnées verticalement tandis que les

¹¹ Xavier ROBBEN, La chaîne de valeur de Porter : identifier la création de valeur, édition 50 minutes, 2015 p11.

Chapitre1 : l'avantage concurrentiel

activités de soutien sont placées de façon horizontale. La marge représente la différence entre la valeur finale du produit et l'ensemble des coûts lui sont attribués (création, lancement, etc.).

L'importance de sa surface résulte de l'avantage concurrentiel de chacune des neuf fonctions, bien-sûr, chaque firme tient son propre graphique, et ceci dépend de son domaine d'activité, de son positionnement, ou encore de son efficacité.

Figure03 : La chaîne de M. Porter



La chaîne de valeur de Porter

Source : Xavier ROBBEN, La chaîne de valeur de Porter : identifier la création de valeur, édition 50 minutes, 2015 p16.

2. Les activités de base (fonctions primaires) ¹² :

Les activités de base sont les principales fonctions organisées à l'intérieur d'une société.

Elles contribuent directement à la création du produit, aux actions marketing, à la politique de vente, et au service après-vente. Chaque entreprise n'exécute pas de façon similaire, la plupart d'entre elles ont ces cinq activités :

- Logistique d'acquisition** : réunit la procédure d'acquisition des ressources, dont les matières premières, leur réception et leur entrée en stock, etc.
- La production** : comprend l'utilisation des matières premières, la production du bien, les tests de qualité, le conditionnement, la maintenance, etc.
- La distribution** : rassemble la sortie des stocks, la préparation des commandes, la livraison aux distributeurs et aux consommateurs finaux.

¹² Xavier ROBBEN, op.cit, p11

Chapitre1 : l'avantage concurrentiel

- d. **La commercialisation** : regroupent la promotion, la communication, la politique de prix, la publicité, etc.
- e. **Les services (services après-vente)** : englobent les réparations, l'entretien, les services après-vente, etc.

3. Les activités de soutien (ou fonctions transversales) :

Les activités de soutien contribuent au bon déroulement des opérations en donnant l'opportunité à la société d'exécuter les activités de base et de gérer la coordination, dans le but d'optimiser l'efficacité, on trouve parmi elles :

- a) **Infrastructure de l'entreprise** : qui regroupe la direction générale, financière, département des affaires juridique et services, etc.
- b) **Les ressources humaines** : qui s'occupent du recrutement, des formations, du processus de rémunérations, de la gestion des compétences, de l'organigramme, de licenciements, etc.
- c) **La recherche et développement** : qui comprend la recherche et la sélection des technologies, la capacité d'innovation, le développement des produits ou des services, la sécurité des produits, la gestion des brevets, etc.
- d) **Les achats (l'approvisionnement)** : qui englobent les méthodes d'achat des matières premières, la sélection des fournisseurs, les négociations avec les fournisseurs, la location des locaux, etc.

Ces dernières activités peuvent affecter certaines activités de base.

Les divisions citées ne sont toutefois pas présentes dans chaque société, même si elles sont fréquentes.

III. Les cinq forces de Porter¹³ :

1. Définition de modèle :

Le modèle des «**cinq forces de Porter**» a été élaboré en 1979 par Michael Porter. Il considère que la notion de concurrence doit être élargie. Au sein d'une industrie, un «**Concurrent**» désigne tout intervenant économique susceptible de réduire la capacité des firmes en présence à générer du profit.

13 Alain Vas, Les fondements de la stratégie : Un voyage illustré, de la conception à la mise en œuvre, éditions Dunod, Paris, 2017, p45.

Chapitre1 : l'avantage concurrentiel

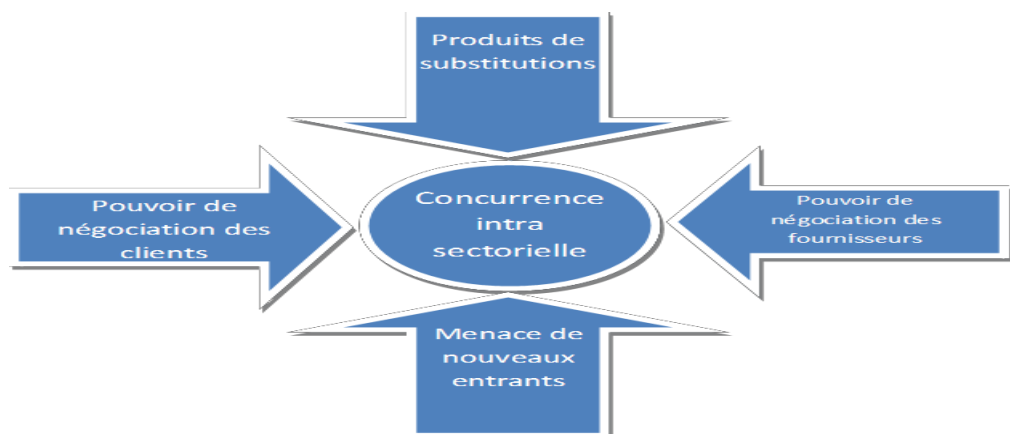
Le modèle des cinq forces de Porter repose sur l'idée que la rentabilité d'une industrie permet d'évaluer son attractivité. Issu de l'économie industrielle, ce modèle défend l'idée que l'attractivité et la rentabilité dépendent principalement de la structure même de l'industrie.

Le modèle de Porter repose sur une hypothèse forte selon laquelle il existe une relation causale et univoque qui relie les caractéristiques structurelles (S) de l'industrie aux comportements (C) des entreprises et à leurs performances (P). Il s'agit de ce que l'on qualifie du «paradigme SCP». En d'autres termes, la structure de l'industrie conduit à la performance des firmes qui la composent. On a par la suite ajouté à cette causalité univoque des liens de rétroaction.

Selon Porter, cinq forces déterminent la structure concurrentielle d'une industrie de biens ou de services :

1. le pouvoir de négociation des clients,
2. le pouvoir de négociation des fournisseurs,
3. la menace des produits ou services de substitution,
4. la menace d'entrants potentiels sur le marché,
5. l'intensité de la rivalité entre les concurrents

Figure04 : La structure concurrentielle selon M. Porter



Source : schéma élaboré par moi-même.

Chapitre1 : l'avantage concurrentiel

2. Les mesures principales de création de valeur

Comme nous l'avons déjà dit, le but de l'entreprise est de créer de la valeur durable, c'est-à-dire de la valeur à long terme, rappelons que les deux mesures principales de création de valeur sont :¹⁴

$$\text{Profitabilité de la firme (rendement)} = \text{ROE} - \text{KE}$$

Où ROE = le rendement sur le capital-actions ou sur l'avoir des actionnaires,

et KE = le coût d'opportunité du capital-actions.

La profitabilité interne de la firme ou sa profitabilité selon l'évaluation des gestionnaires :

$$\text{Profitabilité de la firme (rendement)} = \text{ROIC} - \text{WACC}$$

Où

ROIC = le rendement sur le capital investi

WACC = le coût pondéré moyen du capital.

Or, les deux ratios ROE et ROIC ont comme numérateur commun le profit économique. Le profit économique est donc l'indicateur fondamental de la profitabilité de l'entreprise.

À son tour, le profit économique s'exprime par la relation suivante :

$$\pi = (p-c)Q - k$$

$$\pi = (p - c) Q - k$$

Où π = profit économique

p = prix de vente du bien

c = le coût variable unitaire

14 Seni, Dan A, Analyse stratégique et avantage concurrentiel, Presses de l'Université du Québec, 2012, p29.

Chapitre1 : l'avantage concurrentiel

Q = le volume de ventes

k = le coût du capital.

Le prix, le coût variable unitaire, le volume de ventes et le coût du capital sont les leviers fondamentaux de création de valeur. Toute autre chose étant égale par ailleurs, la valeur est créée si l'entreprise réussit à :

1. augmenter le prix p ;
2. diminuer ses coûts unitaires c ;
3. augmenter le volume de ventes Q ;
4. diminuer le capital utilisé k ;
5. augmenter les marges ou la valeur ajoutée $(p - c)$.

Afin de mettre en œuvre ces leviers fondamentaux de création de valeur, l'entreprise doit bien sûr réagir stratégiquement face à la concurrence, qui cherche aussi à créer de la valeur. Donc, en principe, elle doit mesurer sa profitabilité en fonction des gestes posés par ses concurrents ou ses rivaux.

Plus la rivalité entre concurrents est intense, plus la pression à la baisse sur la profitabilité est forte

La première des cinq « forces » est donc l'intensité de la rivalité entre les concurrents.

Cependant, selon le modèle de l'économie industrielle de Porter, il y a quatre autres acteurs avec lesquels l'entreprise est en concurrence et donc quatre autres « forces concurrentielles » qui affectent la profitabilité et les perspectives économiques à long terme de l'entreprise :

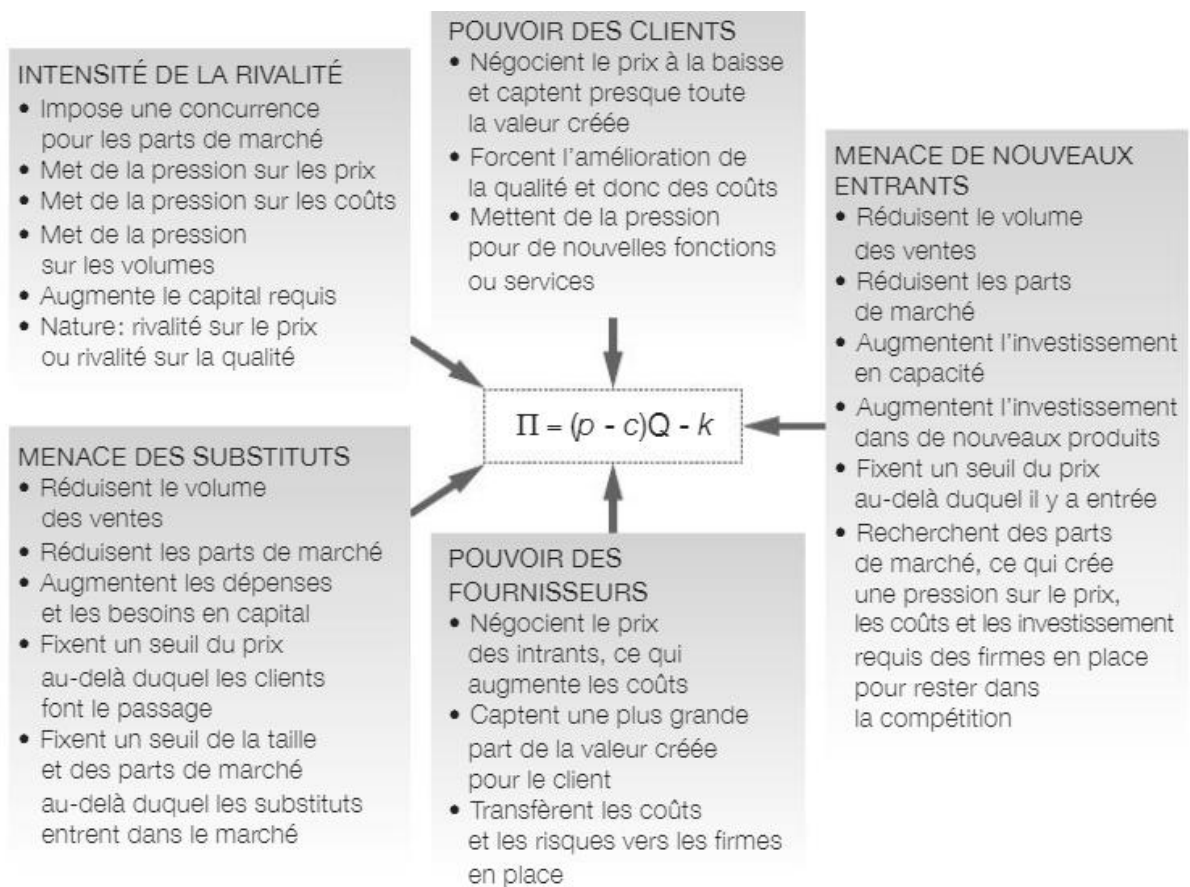
- **Les clients** : ils peuvent forcer les prix à la baisse en jouant un concurrent contre l'autre. Les firmes sont donc en concurrence avec leurs clients sur les prix et la qualité ou sur la valeur du produit.
- **Les fournisseurs** : s'ils sont puissants, ils vont influencer la profitabilité en cherchant à obtenir des prix plus élevés, ce qui augmentera les coûts de la firme. Les firmes sont donc en concurrence avec leurs fournisseurs, qui déterminent le prix des intrants, qui, à leur tour, affectent les coûts.
- **Les entrants potentiels** : ce sont ceux qui risquent d'entrer dans le marché si les prix et la rentabilité sont suffisants. Ils sont à la recherche de parts du marché. Ils entrent avec une nouvelle capacité, ce qui tend à réduire les prix. L'entrée se fait souvent par l'introduction d'un nouveau produit ou d'une nouvelle technologie. Cette nouvelle concurrence avec des entrants potentiels force la firme à

Chapitre1 : l'avantage concurrentiel

investir de nouveaux capitaux pour demeurer dans le marché. Les firmes sont donc en concurrence avec de nouveaux entrants potentiels intéressés à acquérir des parts du marché.

- **Les firmes qui offrent des substituts potentiels** : l'offre de produits substituts peut attirer les clients et éroder ainsi le marché de la firme. Dans l'industrie, les firmes sont en concurrence avec celles qui produisent des produits potentiellement substitutifs.

Figure05 : Les cinq forces et les leviers fondamentaux de création de valeur



Source :Seni, Dan A, Analyse stratégique et avantage concurrentiel, Presses de l'Université du Québec, 2012,p29

Chapitre1 : l'avantage concurrentiel

IV. L'analyse SWOT :

1. Définition :¹⁵

Le modèle SWOT (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces) est un modèle qui résume bien les bases des stratégies centrées sur la défense et la mise en valeur du patrimoine de l'entreprise, dans une analyse qui oppose l'interne (forces/faiblesses) et l'externe de l'organisation (l'environnement, les menaces, les opportunités).

L'analyse SWOT consiste à déterminer si la combinaison des forces et des faiblesses de l'organisation est à même de faire face aux évolutions de l'environnement 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 distinctives de l'organisation. Dans les deux cas, on cherche à établir une adéquation entre d'une part la capacité stratégique de l'organisation et d'autre part 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).

2. Logique de l'analyse SWOT :

Figure06 : L'analyse SWOT



Source : Placet, Jean-Luc, Rarivoson, Patrick L'homme au cœur de la stratégie : Des ressources humaines aux actifs humains, Dunod, 2011, p13.

¹⁵ Placet, Jean-Luc, Rarivoson, Patrick L'homme au cœur de la stratégie : Des ressources humaines aux actifs humains, Dunod, 2011, p12.

Chapitre1 : l'avantage concurrentiel

3. L'objectif de l'analyse SWOT ¹⁶:

Le but de l'analyse est de prendre en compte les facteurs internes et externes de la stratégie, de maximiser le potentiel des avantages et des opportunités et de minimiser l'impact des faiblesses et des menaces. Dans la plupart des cas, cette analyse est menée sous forme de réunions qui rassemblent des personnes influencées par des stratégies ou des experts.

Dans ce cas, une question importante peut être posée : que peut-on utiliser l'Analyse SWOT ?

L'analyse SWOT permet d'identifier les axes stratégiques à développer. En répondant aux différentes questions sur chaque phase :

- Quelles sont mes forces ?

Savoir-faire, ressources, compétences ...

- Quelles sont mes faiblesses ?

Savoir-faire, ressources, position concurrentielle...

- Quelles menaces potentielles ?

Faiblesse de marché, arrivés de nouveaux concurrents, produits de substitutions...

- Quelles opportunités offertes par le marché ?

Croissance de marché, partenariat, grand nombre de fournisseur...

Section2 : la notion de l'avantage concurrentiel

I. Qu'est-ce que l'avantage concurrentiel :

L'avantage concurrentiel fait référence à toutes les caractéristiques ou attributs d'un produit ou d'une marque, qui confèrent au produit ou à la marque plus d'avantages que ses concurrents directs. Ces caractéristiques ou attributs peuvent avoir des propriétés différentes et sont liés au produit lui-même (service de base), aux services nécessaires ou supplémentaires fournis avec le service de base, ou à des méthodes de production, de distribution ou de vente spécifiques. Produit ou entreprise. L'avantage relatif du concurrent peut provenir de divers

¹⁶ Courtot, Hervé, Boulenouar, Abdelhamid, Chantreuil, Serge, Maîtrise d'un projet : Livre 4 AFNOR 2019, p16.

Chapitre1 : l'avantage concurrentiel

facteurs, et le concept de chaîne de valeur est particulièrement utile pour identifier ces facteurs. Généralement, ces facteurs peuvent être divisés en deux catégories selon la source de l'avantage concurrentiel qu'ils procurent : L'avantage concurrentiel peut être interne ou externe.

- **L'avantage concurrentiel externe basé sur la qualité :**

Lorsque l'avantage concurrentiel repose sur l'avantage concurrentiel «externe» formé par la qualité unique du produit, il peut apporter de la valeur aux acheteurs en réduisant le coût d'utilisation ou en améliorant les performances d'utilisation, et peut utiliser un prix plus élevé que la concurrence. En un sens, cela peut amener le marché à accepter des prix plus élevés que les concurrents prioritaires qui n'ont pas la même qualité, de sorte que l'avantage concurrentiel externe confère à l'entreprise un plus grand pouvoir de marché unique sans perdre de ventes. La stratégie basée sur l'avantage concurrentiel externe est une stratégie différenciée, qui nécessite principalement l'expertise marketing de l'entreprise et la capacité à mieux découvrir et mieux répondre aux attentes des acheteurs qui n'ont pas encore satisfait les produits existants. Afin de mettre en œuvre avec succès une stratégie basée sur des avantages concurrentiels externes, le prix supplémentaire que l'acheteur est prêt à payer doit dépasser le coût supplémentaire nécessaire pour fournir la valeur supplémentaire.

- **L'avantage concurrentiel interne basé sur le coût :**

L'avantage concurrentiel est « interne », il repose sur l'avantage de l'entreprise dans la maîtrise de la fabrication, la gestion ou la gestion des coûts des produits, et l'avantage est d'apporter de la valeur au fabricant en lui donnant de la « valeur ». Le prix de revient est inférieur à celui des concurrents prioritaires.

L'avantage concurrentiel interne découle d'une productivité plus élevée, de sorte que l'entreprise a une rentabilité plus élevée et a une meilleure capacité à résister à la baisse de prix causée par le marché ou la concurrence. La stratégie basée sur l'avantage concurrentiel interne est une stratégie à coût dominant, qui nécessite principalement l'organisation et les connaissances techniques de l'entreprise.

Afin de réussir à mettre en œuvre une stratégie rentable, l'entreprise doit fournir à l'acheteur une valeur encore acceptable afin que le prix facturé soit proche du prix moyen du concurrent. Si trop de qualité est sacrifiée pour sacrifier l'avantage de coût, la réduction de prix demandée par l'acheteur peut éliminer l'avantage de coût.

L'entreprise ne peut concevoir que deux principaux avantages « compétitifs » évidents :

Chapitre1 : l'avantage concurrentiel

L'entreprise a soit métabolisé les coûts, soit réalisé des marges bénéficiaires plus élevées, devenant ainsi un meilleur exécuteur (offre plus de prix au même prix, ou offre le même prix à un prix inférieur, Mais dans les deux cas, cela suppose que l'entreprise contrôle mieux les prix de revient que ses adversaires), stratégie que M. Porter appelle « contrôle global des coûts ». Il a la capacité de concevoir des offres qui présentent des avantages uniques par rapport à ses concurrents, un avantage unique reconnu par le marché.

Ce que M. Porter appelle une stratégie de « différenciation » Mais l'Entreprise peut exercer l'un de ces 2 types d'avantage :

- Soit sur la totalité du secteur
- Soit sur un segment spécifique du marché, ce que l'on dénomme une stratégie de « Focalisation » ou de « concentration ». Bien entendu, sur ce segment de marché.

L'entreprise devra exercer un avantage concurrentiel qui, là encore, sera apporté soit par la « Domination par les coûts » soit par la « différenciation ».

On constate donc qu'il existe quatre stratégies « concurrentielles » possibles, qui sont :

M. Porter a appelé ces avantages concurrentiels des « stratégies génériques », c'est cette appellation que nous conserverons.

Figure07 : Les stratégies génériques de M. Porter

		AVANTAGE STRATEGIQUE	
		Le caractère unique du produit est perçu par la clientèle	La situation de la firme se caractérise par des coûts faibles
CABLE STRATEGIQUE	Le secteur tout entier	Différenciation	Domination globale au niveau des coûts
	Un segment particulier	Focalisation	Concentration

Source : Gérard GARIBALDI, ANALYSE STRATEGIQUE, Éditions d'organisation

Groupe Eyrolles, 3^e édition Quatrième tirage, Paris 2008 p54.

II. Les stratégies de l'avantage concurrentiel :

Pour construire un tel « avantage concurrentiel », l'entreprise doit connaître et maîtriser un certain nombre de contraintes.

1. Domination par les coûts¹⁷ :

Cette stratégie est certainement l'une des stratégies les plus utilisées dans les années 70. Ceci est en partie attribué aux travaux du Boston Consulting Group autour des effets empiriques, qui montrent Pour de nombreux produits, "les coûts à valeur ajoutée ont baissé de 20 à 30% En fait, tant que la production cumulée (ou l'expérience de production) double.

La mise en œuvre d'une telle stratégie suppose :

a. En termes de compétences et de ressource :

- **Des investissements lourds**

Parce que la stratégie axée sur les coûts nécessite non seulement une capacité de production de masse, mais doit également être produite à un coût très bas.

- **Une ingénierie et une efficacité technique**

Afin de garantir que l'utilisation correcte des ressources financières est prise en compte dès le début du processus d'appel d'offres.

- **Une disposition à la simplicité technique :**

Qu'il s'agisse de conception de produits ou de processus de production (pour mieux contrôler les coûts).

- **Une grande efficacité de la main-d'œuvre**

Afin de minimiser les dysfonctionnements et de réduire les coûts, il est nécessaire de former les employés et de concevoir un système organisationnel clair.

- **Des systèmes de distribution adaptés**

Capables de traiter des volumes à des coûts faibles.

b. En termes de mode d'organisme :

- **Un contrôle de gestion élaboré**

Il est nécessaire de savoir quelles ressources sont effectivement dépensées, afin de pouvoir vérifier s'il y a cohérence entre le choix des dépenses et les résultats d'une bonne analyse de

¹⁷ Gérard GARIBALDI, op.cit, p57.

Chapitre1 : l'avantage concurrentiel

valeur. En fait, il existe deux niveaux d'analyse : "Combien m'a coûté cette fonctionnalité ?" Et "Combien le client est-il prêt à payer pour cette même fonctionnalité ?".

- **Des audits fréquents et détaillés**

Pour suivre l'évolution des coûts, il est également nécessaire de vérifier si cela n'entraînera pas à terme une baisse de qualité, ce qui nuira aux ventes (sans dégradation de la qualité, nous ne pouvons pas être une stratégie axée sur les coûts pendant une certaine période).

- **Une organisation et des responsabilités claires, détaillées et bien définies**

Afin de pouvoir éliminer au maximum toutes les pannes causées par des pannes causées par une organisation insuffisante ou une compréhension insuffisante des employés des tâches à effectuer.

- **Une animation orientée vers l'obtention d'objectifs quantitatifs précis**

Complément obligatoire d'une stratégie de volume. Il faut, de plus, être capable de :

- **Crée un produit « marchand »**

L'idée d'un contrôle des coûts au détriment de la commercialisation est suicidaire pour l'entreprise car elle ne peut assurer la pérennité à long terme. Rappelez-vous rapidement et de manière concise que les produits « commercialisés » font référence aux produits suivants :

- Correspondant aux besoins en solvants,
- Identifié par le client,
- Fourni aux clients avec la disponibilité requise,
- Créer de la valeur pour les consommateurs,
- Rencontrer la qualité « équitable et commercialisable »,
- Rapporter des bénéfices durables à tous les partenaires de l'industrie.

- **Construire l'avantage concurrentiel à partir de plusieurs sources :**

Conception, méthodes de production, approvisionnement, logistique, contrôle de la distribution, etc., dans la limite du possible, sinon les avantages obtenus peuvent raccourcir la durée de vie, car il n'est pas si facile à défendre.

- **Etudie en permanence la concurrence**

Les coûts étant relatifs, les concurrents ont appris à mieux contrôler les coûts et peuvent donc saper les avantages établis. Voici un point clé, c'est-à-dire qu'il faut avoir une vision concurrentielle sur le marché pertinent:

Chapitre1 : l'avantage concurrentiel

Sommes-nous dans le pays, la région ou le marché mondial? Par rapport aux concurrents, la réponse est cruciale pour suivre l'évolution des coûts.

Veillez noter que dans certains cas, des analyses pertinentes doivent être effectuées à un prix inférieur pour atteindre le niveau des centres de production et même des projets. Prenons l'exemple d'un marché: à l'échelle mondiale, une seule usine de chaque concurrent sert le marché comme le riz.

2. La concentration ¹⁸:

La stratégie de « concentration » de l'entreprise n'est pas de choisir de se battre sur l'ensemble du champ de bataille, mais de rivaliser dans une ou plusieurs niches du marché. Ce choix est généralement causé par la taille de l'entreprise, qui se rend compte qu'elle ne peut pas mobiliser les ressources nécessaires pour combattre n'importe où. Mais pour les managers qui aiment se battre dans des lieux où il n'y a pas ou peu de monde, cela peut aussi être un choix « actif », car ce choix leur permet de participer au travail de rétention du marché. Des rendements plus élevés.

Cependant, sur cette niche, l'entreprise devra exercer un avantage concurrentiel :

« Domination par les coûts » ou « différenciation ». On revient, ainsi, aux deux avantages concurrentiels que nous venons de décrire.

La concentration comporte donc les risques inhérents à la stratégie générale qu'elle requiert, mais elle ajoute un risque très particulier de voir des concurrents réussir une « sur-segmentation » dans les limites des objectifs attendus. Par la compagnie.

Une stratégie de concentration ne peut s'appliquer que pour un terme. En effet, le créneau ou la niche sur laquelle elle s'exerce peut soit :

- disparaître par le départ des consommateurs,
- Grossir parce que de nouveaux consommateurs la rejoignent et alors la cible peut attirer les leaders.

Le dirigeant d'une entreprise qui adopte cette stratégie doit être très « flexible » au niveau des connaissances, car il faut laisser le marché de niche aller ailleurs avant que le danger ne devienne

¹⁸ Sion, Michel BRAULT, David, Réussir son business plan, Edition Dunod 5ème édition, 2019, p20.

Chapitre1 : l'avantage concurrentiel

trop important. Le chef doit aller là où les autres ne vont pas avec la mentalité de « chef de la guérilla » et partir quand les autres arrivent.

a. Concentration et domination par les coûts :

Facteurs de succès d'une stratégie de concentration basée sur le monopole.

Le coût est :

- Recherchez une cible avec des besoins spécifiques pour que vous puissiez concentrer vos dépenses sur cette cible uniquement,
- Efforts et dépenses payés uniquement pour atteindre l'objectif,
- Il est préférable de choisir des cibles à demande limitée afin de mieux focaliser les coûts,
- N'hésitez pas à investir pour répondre à ces besoins étroits,
- Faire du contrôle des coûts une culture d'entreprise.

L'exemple typique de cette stratégie est celle pratiquée par les chaînes d'hôtels spécialisées par exemple : hôtels d'autoroute, ou bien aux États-Unis la chaîne « **La Quinta** » qui vise uniquement la clientèle d'affaire (et de ce fait les hôtels sont situés près des Inter-states, sans restaurant mais près d'un restaurant ouvert 24h sur 24, offrant calme et confort, et surtout l'ensemble des services utilisés pour des raisons de métier par cette clientèle).

b. Concentration et différenciation :

Pour réussir dans ce domaine, il faut :

- Créer un devis raisonnable,
 - La conception propose de nombreuses offres, au lieu de se concentrer sur des produits individuels (variations, surdimensionnement, services, etc.),
 - Rendre la différence lisible, notamment par la communication,
 - Devenir un objectif en constante progression, continuer à innover pour éviter trop vite dépassé par les concurrents ;
 - Choisir une cible étroite pour bien comprendre la dimension de la différenciation,
 - Il est préférable de choisir une cible à très forte demande car elle est plus sensible
- Différenciation
- Focus sur les besoins de la cible sélectionnée

Enfin, pour réussir une bonne mise en œuvre de cette stratégie, il faut aussi savoir sélectionner très précisément les cibles que l'on vise.

Chapitre1 : l'avantage concurrentiel

En effet, il faut choisir, de préférence, des cibles ayant des besoins très élevés, car pour y satisfaire il va falloir posséder :

- Soit la maîtrise en profondeur de technologies très spécifiques,
- Ou bien la capacité de comprendre l'intensité du besoin et la capacité d'adapter sa technologie ou son mode de production.

En règle générale, ceci implique de s'attaquer à des cibles stratégiques étroites. Mais cela peut être, aussi, de s'adresser à une seule cible et de répondre parfaitement à ses besoins.

Rappelons, avant de terminer sur les stratégies de concentration, qu'un tel choix ne peut se faire sans, bien entendu, choisir celle des deux stratégies génériques de base que l'on compte pratiquer sur la niche cible : domination par les coûts ou différenciation.

III. Les limites et les caractéristiques de ces stratégies ¹⁹ :

1. Les limites de la stratégie de domination par les couts :

L'entreprise est parfaitement organisée autour d'une production précise et stable. En contrepartie, sa capacité à changer est très faible, mais sa capacité à s'adapter aux changements du marché est très faible. Se concentrer sur le contrôle des coûts peut ne pas être en mesure de percevoir ces changements. Opérant dans des activités technologiquement stables et donc peu contrôlables, l'entreprise court le risque de faire face à de nouveaux entrants sur le marché qui déplaceront la production vers les pays à faible revenu, contournant ainsi les barrières à l'entrée. Par exemple, les coûts de main-d'œuvre.

Le contrôle des coûts est une stratégie étroitement liée aux paiements anticipés d'autres entreprises. Le maintien de cette rentabilité accrue peut nécessiter des investissements, ce qui peut avoir un impact catastrophique sur la rentabilité à long terme.

Sa mise en œuvre a conduit l'entreprise à choisir l'une des stratégies suivantes :

- Développer une stratégie d'innovation permanente dans le processus de fabrication réduire les coûts.
- Adopter une stratégie de croissance externe pour réduire la concurrence Acquérir et absorber des entreprises du secteur.

¹⁹ Gérard GARIBALDI, ANALYSE STRATEGIQUE, Éditions d'organisation Groupe Eyrolles, Troisième édition Quatrième tirage, Paris 2008 p55.

Chapitre1 : l'avantage concurrentiel

- Ou il peut y avoir une stratégie d'alliance : grâce à des accords de coopération, les coûts peuvent être réduits, et chaque entreprise peut conserver sa propre identité sur le marché.

2. Les limites de la stratégie de concentration :

a. La niche se réduit :

Pour des raisons démographiques, l'âge des clients n'est plus la cible des consommateurs. Pour des raisons socio-économiques : la stagnation des revenus et la menace du chômage ont ralenti la consommation des cadres supérieurs, ce qui est souvent l'objectif privilégié de la stratégie.

La différence de prix se réduit et les clients sont de plus en plus dispersés, réduisant ainsi l'avantage du produit (ou service) en même temps.

b. La concurrence se positionne sur la niche

Self-segment en sélectionnant uniquement des segments plus petits par des politiques de prix ou de distribution agressives : dans un environnement économique à faible croissance, les entreprises professionnelles intégrées disposant de grandes ressources financières et logistiques peuvent être attirées pour attaquer même les petits marchés.

3. Caractéristique de ces stratégies :

- Domination par les coûts, lorsque l'entreprise produit à un coût inférieur par rapport à ses concurrents.
- Spécialisation, lorsque l'entreprise se concentre sur un segment très précis.

En définitive, pour assurer la réussite d'une stratégie générique, quelle que soit la stratégie concurrentielle choisie, il est indispensable de respecter un certain nombre de règles. Il est possible d'en retenir quelques-unes que l'on peut classer selon deux niveaux :

- **Au niveau du processus :**

Mettre en œuvre formellement le processus d'analyse (l'analyse stratégique est longue et coûteuse, il est donc nécessaire d'établir un véritable processus pour tous les participants), et utiliser l'équipe représentative de l'entreprise, elle est donc multidisciplinaire, elle peut donc être responsable de l'application de la stratégie.

- **Au niveau de la mise en œuvre :**

- Communiquer les éléments stratégiques que les parties prenantes doivent comprendre à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise afin de pouvoir participer.

Chapitre1 : l'avantage concurrentiel

- Continuez à vous concentrer sur sa stratégie en permanence et ne soyez pas hanté par de mauvaises opportunités.
- Vérifier en permanence si la stratégie générale choisie est significative en comparant la stratégie générale choisie avec l'industrie et son développement (en fait, une stratégie en constante évolution fera toujours des compromis subtils dans la sélection du marché et les concurrents Et prendre des risques pour respecter la stratégie de l'entreprise).
- Mettre en place des indicateurs pour contrôler et mesurer l'avancement de l'atteinte des objectifs (satisfaction client, position relative par rapport aux concurrents, etc.).

Chapitre1 : l'avantage concurrentiel

Conclusion :

A partir de ce chapitre nous avons signalé les différentes étapes que l'entreprise doit effectuer afin d'acquérir un avantage concurrentiel.

Les stratégies de l'avantage concurrentiel sont essentielles pour la survie de l'entreprise et sa rentabilité, chaque entreprise doit choisir la plus appropriée pour son mode de gestion.

Créer une culture au sein de l'entreprise pour favoriser le succès de la stratégie générale choisie. Par conséquent, dans une stratégie axée sur les coûts, la culture doit être basée sur l'élimination du gaspillage tout en poursuivant les qualités d'un "homme d'affaires". Dans la différenciation, la créativité sera le facteur clé. Réussir sans oublier d'éliminer tous les coûts inutiles.

Chapitre 02 : les couts dans l'entreprise

Chapitre02 : les couts dans l'entreprise

Section I : Les coûts

I. Aperçu générale sur les coûts :

1. Définition de coût²⁰ :

Les coûts "font référence aux coûts réels ou supplémentaires ou au montant total des remplacements ou des abonnés liés à la méthode de développement ou au produit (biens ou services) ou à l'étape de développement du produit, car il s'agit de l'accumulation de dépenses et le coût est toujours propre à l'entreprise qui détermine le coût."

Le coût représente la quantité totale de ressources consommées par les activités requises pour mettre en œuvre le processus de développement ou d'exploitation d'un produit ou d'un service. Ces ressources dépendent des différentes activités qui doivent être déployées pour atteindre les résultats souhaités.

2. Les caractéristiques de coût

Le coût se caractérise par 03 particularités indépendantes :

- Son champ d'application ;
- Son contenu ;
- Le montant de son calcul.

1. Champ d'application de coût

- La comptabilité analytique permet d'obtenir les groupes de dépenses suivants en fonction des besoins de chaque entreprise :
- Les fonctions économiques de l'entreprise (coûts d'approvisionnement, coûts de production, coûts de distribution, coûts de gestion) ;
- Un moyen de fonctionnement (magasin, département, usine, atelier, poste de travail) ;
- Objet (produit ou série de produits, client, fournisseur) ;
- Centre de responsabilité (coût de maintenance, coût du service après-vente).
- Attribuer des crédits (coût par foyer client, coût par secteur géographique).

2. Le moment de son calcul : deux cas sont possibles :

- Un coût peut être calculé a posteriori : il s'agira alors d'un coût constaté que nous qualifions également de réel ;
- Le coût peut être aussi calculé a priori : il parlera alors de de coût préétabli.

²⁰ Grandguillot, Francis, Grandguillot, Béatrice, La comptabilité de gestion : Coûts complets et méthode ABC - Coûts partiels - Coûts préétablis et coût cible - Analyse des écarts Ed. 21, Gualino, 2020, p16

Chapitre02 : les couts dans l'entreprise

3. Son contenu

Pendant une certaine période, la comptabilité analytique des coûts d'exploitation peut calculer les coûts en combinant toutes les dépenses de comptabilité générale (avec ou sans ajustements ou ajouts) (coûts complets) ou seulement une partie des coûts. Dépenses (dépenses partielles).

- Coût complets :

Ces coûts sont constitués par la totalité des charges relatives à l'objet du calcul.

- Coûts partiels

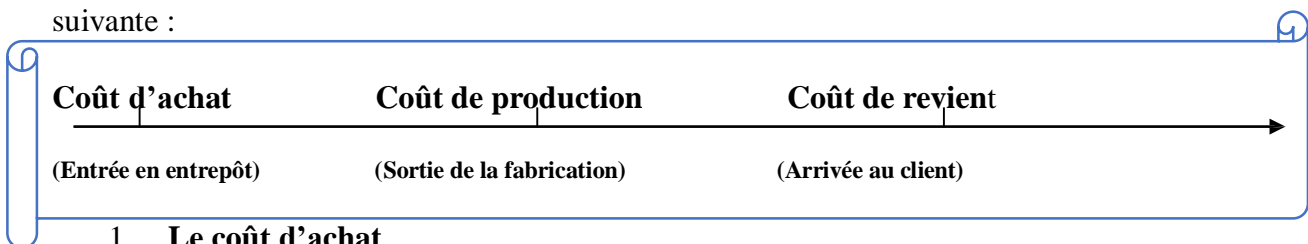
Ce sont des coûts obtenus en n'incorporant qu'une partie des charges pertinentes en fonction de problème à traiter.

II. Typologie de coût

On distingue 03 catégories de coût :

1. Les coûts selon le stade d'élaboration de produit

Selon le stade d'élaboration de produit la typologie des coûts peut se résumer dans la droite suivante :



1. Le coût d'achat

« Le coût d'achat est un coût qui regroupe les charges relatives à la fonction approvisionnement de l'entreprise ».

Le coût d'achat est le cumul des charges directes composées de prix d'achat des matières premières et fournitures achetées, les frais d'achat et les charges indirectes d'approvisionnement.

- Le calcul du coût d'achat permet de déterminer la valeur des entrées en stocks des éléments achetés.

$$\text{Coût d'achat} = \text{Prix d'achat} + \text{charges directes} \\ \text{D'approvisionnement} + \text{charges indirectes}$$

2. Le coût de production

Chapitre02 : les couts dans l'entreprise

"Le coût de production est une sorte de coût, en plus de la consommation de matériaux, il comprend également les coûts de production liés au produit." Le coût de production est la somme du coût d'achat des matières premières consommées dans le processus de fabrication du produit, et est augmenté de tous les coûts de production directs (y compris les coûts de main-d'œuvre directs, y compris les salaires et les dépenses sociales) et les coûts de production indirects, qui sont basés sur l'unité de travail consommée par chaque produit Le numéro est facturé.

Le coût de production des produits permet de valoriser les entrées en stocks des éléments fabriqués par l'entreprise.

Coût de production = coût des matières premières consommées + autres charges directes de production + charges indirectes de production

3. Le coût de revient²¹

Le coût de revient est "la somme des coûts correspondant à l'ensemble des dépenses nécessaires pour développer et vendre les biens ou services".

Le prix de revient est le dernier coût de la hiérarchie des coûts. Cela correspond à la dernière étape la distribution.

Coût de revient = coût de production de produits vendus + coût de distribution + autres charges hors production

4. Selon le moment de calcul :

1. Coût réel :

Le coût réel est calculé sur la base de faits implicites. Le coût réel est le coût d'achat de biens, de fabrication de produits ou de prestation de services, et non des coûts prédéterminés.

2. Coût préétabli :

Le coût préétabli est calculé à l'avance ou calculé a priori pour quantifier le coût du trafic Toute prévision de montant ou de valeur.

²¹ BOUGHABA Abdellah, « comptabilité analytique d'exploitation », édition BERTI, ALGER, 1998, page 6.

Chapitre02 : les couts dans l'entreprise

Le coût prédéterminé doit être établi de manière à pouvoir être comparé au délai et calculé a posteriori le coût d'observation. Le but du coût prédéterminé est de faciliter certaines analyses et certains traitements, ou de permettre un contrôle de gestion par analyse différentielle.

3- Les coûts selon la nature des charges prise en compte

1. Coûts complets :

Le coût total est la somme de tous les coûts liés à la production du produit à la vente. Afin de déterminer le prix de vente, tous les coûts doivent être déterminés, d'une part, un profit peut être réalisé, d'autre part, la compétitivité du prix peut être analysée et déterminée.

2. Coût partiel :

Un coût partiel est une partie du coût global du produit (c'est-à-dire une partie de son coût complet).

III. Le coût de revient :

1. Définition du coût de revient²² :

« Le coût de revient est la somme du coût de production et du coût de distribution de produit concerné ».

Le calcul des coûts joue un rôle très important dans une entreprise. Il peut aider les responsables à faire des prédictions pour prédire le coût de production du produit ou du service et comprendre la source de profit du produit d'entreprise.

Selon le PCG de 1982 « le coût de revient d'un objet est le coût complet d'un produit au stade final, coût de distribution incluse ».

Selon cette définition, nous pensons que le prix de revient est l'ensemble des coûts supportés par l'entreprise pour produire des biens ou des services. Pour calculer le prix de revient, il est nécessaire de ventiler les différents coûts associés au produit ou service afin qu'il puisse déterminer comment agir pour chaque produit ou service afin de réduire les coûts (par exemple: Coût d'achat, coût d'approvisionnement, coût de production, coût de distribution, etc.).

²² Didier LECLERE, « l'essentiel de la comptabilité analytique », 4^{ème} édition, édition d'organisation, Paris, 2006,

Chapitre02 : les couts dans l'entreprise

2. L'utilité du coût de revient :

Connaître le coût de revient est indispensable pour la bonne gestion de l'entreprise. Le coût de revient est un outil de prise de décision, il sert à :

- Maîtriser la gestion de l'entreprise ;
- Déterminer le prix de vente des produits. (Ne pas fixer un prix trop bas de biens ou services pour ne pas vendre à perte) ;
- Connaître la rentabilité des produits ;
- Détermination de la marge commerciale. (Marge commerciale= Prix de vente – le coût de revient);
- Réduire les coûts et améliorer la compétitivité de l'entreprise ;
- La détermination du prix de revient permet de classer et de comparer le prix de revient de chaque produit de l'entreprise avec d'autres coûts de production du même type de produits d'autres entreprises.

3. Les composants et calcul du coût de revient :

1. Les composants de coût de revient :

Le coût de revient peut-être décomposé en trois éléments :

- **Le coût d'achat et d'approvisionnement** : il comprend généralement l'achat de matière, marchandises, frais de livraison, ...etc.
- **Le coût de production** : il s'agit de toutes les charges d'exploitation liées à la production des biens ou services, main d'œuvre, les frais d'entretien, ...
- **Le coût de distribution** : on trouvera notamment les dépenses liées aux livraisons, ...etc.

2. Le calcul du coût de revient :

Le coût de revient est la somme des coûts d'exploitation affectés à un produit ou un service.

- **Dans une entreprise commerciale :**

**Coût de revient= coût d'achat des produits vendus +
coût de distribution.**

- **Dans une entreprise industrielle :**

**Coût de revient= coût de production des produits vendus
+ coût de distribution**

Chapitre02 : les couts dans l'entreprise

➤ Après avoir déterminé le prix de revient, il sera facile d'évaluer la rentabilité des activités de l'entreprise. Cela peut conduire aux décisions suivantes :

- Recherchez de nouveaux fournisseurs avec des prix plus bas;
- Réduire certains types de frais pour augmenter les prix de revient;
- Augmentez le prix d'un produit ou d'un service.

Section 02 : Le système des coûts complets²³

Selon A.Cibert, il y a plusieurs façons de calculer un coût et il y a plusieurs coûts pour un même fait, il faut donc choisir des méthodes d'analyse qui puissent s'adopter aux différents objectifs poursuivis.*¹

Dans cette section, on va illustrer la méthode des coûts complets dans un premier lieu, après nous allons présenter la méthode des coûts standards, et enfin la présentation de la méthode ABC (Activity Based Costing).

I. Les différentes méthodes du système des coûts complets

1. La méthode des sections homogènes.

L'objectif de la comptabilité analytique dans le cadre d'un système de coûts complet et de la détermination du prix de revient complet des marchandises est la méthode la plus ancienne, mais elle reste la méthode la plus utilisée dans les entreprises.

1. Définition²⁴

La méthode de calcul des coûts complets la plus connue est celle dite méthode des sections homogènes.

« La section homogène est un ensemble de charges de telle sorte que le total des charges qui la constitue puisse être ramené à une commune unité permettant leur contrôle et leur affectation ultérieure ».

La méthode de la pièce homogène est apparue à la fin du XXe siècle. Il s'agit d'une méthode d'analyse globale des coûts, elle part de la classification fonctionnelle de l'entreprise et se divise en deux types: pièce auxiliaire et pièce principale :

²³ Cibert.A, « comptabilité analytique », DUNOD, PARIS, 1976, Page 12.

²⁴ GERVAIS Michel, « contrôle de gestion », édition ECONOMICA, 7^{ème} édition, page 97.

Chapitre02 : les coûts dans l'entreprise

Elle est basée sur la répartition des coûts, les coûts directs et l'affectation directe au produit correspondant coût et frais généraux Selon la répartition des unités de travail, ces unités de travail sont des unités physiques qui représentent les activités du centre.

La détermination des coûts complets est nécessaire afin de fixer un prix de vente, permettant d'une part d'être rentable, et d'autre part d'analyser la compétitivité du prix déterminé.

2. Principe de la méthode :

La méthode des coûts complets repose sur le principe de la distinction entre les charges directes et les charges indirectes.

- **L'affectation des charges directes :** Elle ne pose aucun problème, puisqu'on les affecte directement aux coûts de produits.

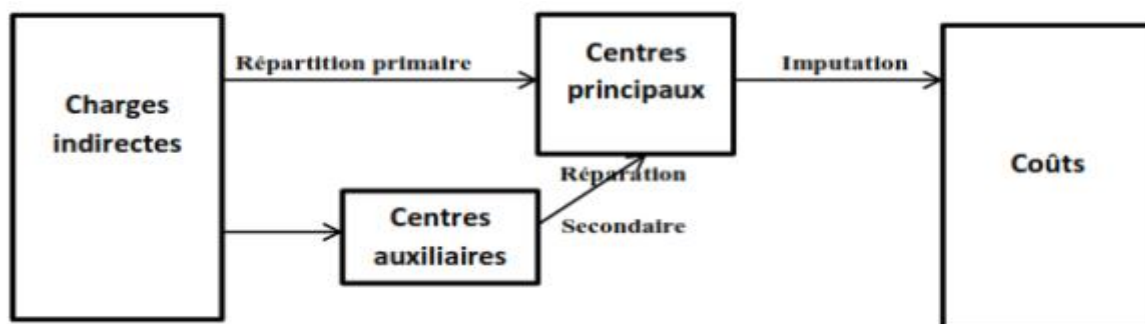
Par contre **l'imputation et répartition des charges indirectes** est plus complexe car elle se réalise en 05 étapes :

- Identification des centres d'analyses ;
- Répartition primaire ;
- Répartition secondaire ;
- Calcul du coût de l'unité d'œuvre ;
- Imputation des charges indirectes.

Or cela, cette méthode propose un découpage préalable de la structure en centre d'analyse qui correspond à une décision réelle de l'entreprise appelée centre de travail selon l'organigramme

Les centres d'analyses soient des centres opérationnels (sections principales), soit des centres de structure (sections auxiliaires).

Figure08 : Principe de la méthode des sections homogènes



Source : ¹ GERVAIS Michel, « contrôle de gestion », édition ECONOMICA, 7^{ème} édition, page 97

Chapitre02 : les couts dans l'entreprise

3. La démarche de la méthode :

Cette méthode est la plus fréquente sur le plan pratique dont les étapes sont les suivantes :

- **Première étape : différence entre les charges directes et les charges indirectes.**
- **Deuxième étape : déterminer les clés de répartition**
 - Clé d'allocation: est un processus de partage, selon la nature des coûts indirects pour appliquer une proportion ou un pourcentage fixe pour déterminer la part du centre spécifique de l'activité.
 - La création des clés de répartition repose sur l'hypothèse qui l'existe une proportionnalité entre le coût et les services fournis.
- **Troisième étape : la répartition primaire**

Cette étape consiste à répartir les frais généraux dans toutes les sections analytiques en fonction d'une clé de répartition prédéfinie (cela se fait en multipliant le montant de chaque compte par la clé de répartition correspondant à chaque département.

- **Quatrième étape : la répartition secondaire**

Une fois le nombre total de distributions principales déterminé, la nouvelle clé de distribution fournie est utilisée pour calculer le service du centre auxiliaire du centre principal.

La somme de la distribution secondaire est obtenue en additionnant toutes les charges (y compris la somme de la distribution primaire) qui ont été allouées au centre d'analyse.

Par conséquent, à la fin de la distribution secondaire, le nombre total de centres auxiliaires est égal zéro.

- **Cinquième étape : la mesure de l'activité du centre**

Chaque centre d'analyse principale est désormais en relation directe avec une étape de la constitution du cout de revient des produits

$$\text{Coût de l'unité d'oeuvre} = \frac{\text{Total répartition secondaire}}{\text{Le nombre d'unité d'oeuvre}}$$

➤ **Par exemple :**

- Les charges indirectes du centre approvisionnement peuvent être affectées au cout d'achat
- Les charges indirectes du centre atelier peuvent être affectées au cout de production
- Les charges indirectes du centre distribution peuvent être affectées au cout hors production

Chapitre02 : les couts dans l'entreprise

Pour évaluer la consommation des charges indirectes, il faut déterminer une unité pouvant mesurer l'activité des centres.

L'unité d'ouvre est l'unité que l'on utilise pour mesurer l'activité du centre exemple : heure de main d'œuvre, heure machine, kg de matière consommées.

- **Sixième étape : calcul des coûts de revient et résultats analytique**

**Le coût d'achat=achat de matière première + charges directes
et indirectes d'achat**

**Le cout de production= achat de matière première consommées + charges
directes et indirectes de production**

**Le coût de revient=cout de production des produits vendus +
Charges directes et indirectes de distribution**

Le résultat analytique =prix de vente –coût de revient

4. Les avantages de la méthode :

Les avantages de cette méthode sont :

- Etudier l'évolution des coûts d'un produit à différentes étapes de son process De la production à la distribution.
- Résoudre avec précision et indirectement le problème de la répartition des coûts indirects En accord avec la réalité
- Permettre l'élaboration de devis, notamment pour les entreprises qui travaillent sur commandes ;
- C'est une manière d'obtenir des prix de revient ;
- Il permet de déterminer et de déterminer le prix de vente.

Chapitre02 : les couts dans l'entreprise

5. Les inconvénients de la méthode :

- -La mise en œuvre de cette méthode est gênante et conduit souvent à un centre d'analyse encombrant.
- Difficulté à choisir une unité de travail;
- Ne pas faire la distinction entre les coûts structurels et les coûts d'exploitation lors des allocations;
- Le système d'information est parfois gênant et ne permet pas de prendre des décisions;
- Lorsqu'il y a plusieurs produits, il est difficile d'identifier les produits rentables;
- La division des parties et l'attribution des touches peuvent être difficiles

2. La méthode des coûts standards²⁵ :

1. Définition de la méthode des coûts standards :

Les coûts standards souvent appelés les coûts préétablis.

La méthode des coûts standards est apparue aux Etats Unis dans les années 20, et a été reprise en France sous le nom de méthode des coûts préétablis.

Cette méthode est particulièrement utile pour les entreprises qui fabriquent de très nombreux produits selon des processus de fabrication bien déterminée.

Selon la méthode du coût standard de Patrick PIGET, « nous établissons a priori le coût de production prévisionnel basé sur la norme comme norme de référence, puis comparons ces coûts de production préétablis avec le coût de production réel par la suite. La différence est appelée écart. L'analyse de l'écart aura Il est possible de déterminer et de contrôler efficacement la direction de gestion et de calculer selon la norme. Il s'agit d'une consommation théorique qui doit être causée par une activité. En même temps, elle peut éliminer la négligence et Fraude

2. Principe de la méthode :

Le coût standard est le coût déterminé avant l'opération; il repose sur le principe de la détermination du coût considéré comme normal à partir de la prédiction des activités normales. Son objectif est de faciliter certains traitements analytiques et de permettre au contrôle de gestion d'effectuer une analyse des écarts et d'améliorer les prévisions budgétaires et les devis.

3. Catégories de coûts préétablis :

On distingue 04 types de coûts préétablis :

²⁵ Patrick PIGET, « comptabilité analytique », 4ème édition, 2003, page 117.

Chapitre02 : les couts dans l'entreprise

- **Le coût standard** : tout coût standard nécessite la détermination des deux éléments suivants :
 - La nature et les quantités standards de matières et de composants a utilisés.
 - Les coûts standards unitaires à appliquer aux quantités.
- **Le devis** : le devis représente le coût déterminé à priori pour une commande précise.
- **Le coût budgété** : il est constitué d'éléments extraits d'un budget de charges.
- **Le coût prévisionnel** : il est déterminé par observation statistiques des périodes comptables antérieurs et par anticipation des modifications prévisibles dans les conditions techniques et économiques de production.

4. La mise en œuvre de la méthode :

- **Première étape :**

Collecte de l'information passée.

- **Deuxième étape :**

Etablir des standards de coûts de prix unitaire (quantités et prix moyens sur une période par exemple).

- **Troisième étape :**

Ajuster ces standards aux quantités anticipées ou constatées.

- **Quatrième étape :**

Comparer le réaliser avec la prévision ou le réalisé d'une période précédente.

- * **Cinquième étape :**

Calculer et analyser les écarts.

5. Les avantages de la méthode :

- Il facilite le contrôle interne au niveau de la société d'exploitation Comparaison entre les objectifs prévus et les réalisations réelles ;
- En raison des raisons suivantes, vous pouvez prendre une décision et améliorer l'efficacité de la production Analyse des écarts ;
- Peut évaluer rapidement le coût de la production prévue et de la production réelle ;
- Si la norme établie est raisonnable, elle aidera à surveiller la production et la productivité de la technologie.

6. Les inconvénients de la méthode :

- La possibilité effective de définir les coûts standards n'est pas toujours le cas mai ;

Chapitre02 : les couts dans l'entreprise

- La grande quantité de travail pour saisir et traiter les données opérationnelles rend cette méthode peu pratique sans assistance informatique ;
- La base de détermination du prix de vente peut être erronée ;
- Il est difficile de déterminer le niveau d'activité dit normal à partir du coût.

3. La méthode à base d'activités (ABC)²⁶ :

1. Définition de la méthode ABC :

La comptabilité par activité ou méthode ABC (Activity-based Costing) est une technique de calcul et d'analyse des coûts, apparue aux États-Unis en 1987. Elle tend à remettre en cause les méthodes traditionnelles des départements ou centres d'analyse homogènes.

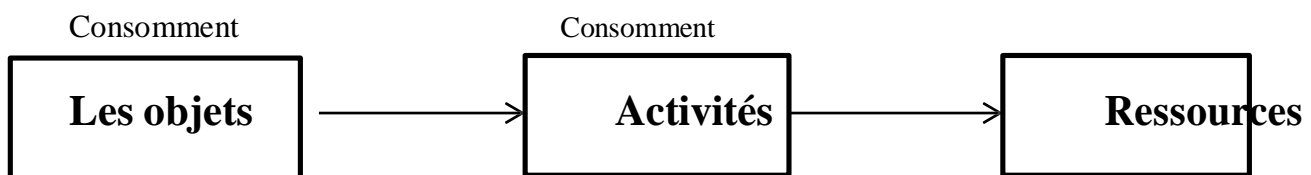
Le marché en constante évolution, la technologie de production, etc... ont perdu de leur pertinence.

Selon cette définition, nous conserverons la méthode ABC en tant que développement de la méthode du coût complet. L'idée de base est d'annuler des pièces et de créer des activités, et de remplacer les unités de travail par des inducteurs de coût pour réduire l'impact des subventions entre produits et entre applications subjectives. C'est la méthode classique de calcul des coûts.

2. Principe de la méthode :

La méthode ABC repose sur le principe de la mesure du coût et de la performance des activités et des objets producteurs de coûts (notamment les produits). Les coûts sont alloués aux activités en fonction de la consommation des ressources. Les coûts sont attribués aux objets entraînant des coûts en fonction de leur utilisation d'activité. La figure suivante résume les principes de base de cette méthode:

Figure09 : Principe de base de la méthode ABC :



Source : Charles Eduard Godard et Séverine Godard, « le petit contrôle de gestion », édition DUNOD, Belgique, 2013, page22.

²⁶ Hugues, Olivier, Réconcilier la qualité et le contrôle de gestion, AFNOR, 2011, p 35

Chapitre02 : les couts dans l'entreprise

3. La mise en œuvre de la méthode :

La mise en œuvre de la méthode ABC comporte les étapes suivantes : *⁸

- **Première étape : analyse et identification des activités**

L'activité décrit le travail des différents services; l'entreprise apparaît alors comme Une série d'activités interdépendantes dans un processus.

Afin de mener une analyse d'activité, il est d'abord nécessaire de décrire l'organisation et d'élaborer une classification particulièrement détaillée des activités potentiellement importantes.

Éliminez ensuite les activités insignifiantes et regroupez les autres activités en fonction de critères d'homogénéité.

- **Deuxième étape : affectation des ressources aux activités : (charges indirectes)**

Cette étape consiste à déterminer le coût des activités en y affectant les charges indirectes de l'entreprise aux différentes activités recensées :

- Directement ; s'il existe un lien direct entre la charge et l'activité.
- Indirectement ; par intermédiaire d'inducteur de coût des ressources.

- **Troisième étape : choix d'inducteurs de coûts**

Un inducteur est un indicateur de volume d'activité, il traduit une relation de causalité entre la consommation des ressources et les activités, et pour la détermination d'un inducteur de coût adéquate, il convient de bien identifier le facteur déclencheur de la variation de coût de l'activité, exemple : si l'activité est déclenché par le volume de production on choisira plus tôt un inducteur de style « nombre de pièces produites ».

- **Quatrième étape : regroupement des activités par inducteur**

Il est fréquent que plusieurs activités aient le même inducteur.

Donc on regroupe ces activités par inducteur commun et on obtient ainsi les centres d'activités, dans chaque centre toutes les activités ont le même inducteur.

Chapitre02 : les couts dans l'entreprise

- **Cinquième étape : calcul du coût d'inducteur :**

Durant cette étape il s'agit de calculer le coût unitaire de l'inducteur suivant la formule ci-après :

$$\text{coût unitaire d'inducteur} = \frac{\text{Ressources consommées par le centre de regroupement}}{\text{Volume de l'inducteur}}$$

- **Sixième étape : affectation du coût des activités aux coûts des produits**

Une fois le coût de l'inducteur est calculée, on l'impute aux coûts des produits, en multipliant le nombre de l'inducteur de chaque activité par le coût unitaire.

- **Septième étape : la détermination de coût de revient complet à base d'activité**

Les coûts de revient complets par la méthode ABC s'obtient en additionnant les charges directes et les charges indirectes consommées par ce produit.

4. Les avantages de la méthode :

- La méthode ABC facilite le contrôle des coûts et la prise de décision;
- La méthode ABC est une amélioration des connaissances et des fonctions suivantes Cette entreprise;
- Il est flexible et réactif, car il repose sur l'observation du flux des activités et des processus métiers pour comprendre la formation des coûts et de la valeur apportés aux clients;
- Mieux comprendre le processus, tout en identifiant les avantages et Faiblesse de l'organisation.

5. Les inconvénients de la méthode :

- La mise en œuvre de cette méthode est longue et coûteuse ;
- Définir le niveau de détail de l'activité plus ou moins, selon Taille de l'entreprise et secteur économique;
- Les coûts liés à la collecte et à la qualité des données nécessaires ;
- Le risque du personnel d'encadrement et de contrôle doit être augmenté.

II-Les différentes méthodes du système des coûts partiels :

1. La méthode des coûts variables (direct costing)²⁷ :

Dans cette partie nous présenterons la méthode des coûts variables.

²⁷ Leclère, Didier, *L'essentiel de la comptabilité analytique*, Editions d'Organisation 2011, p 117

Chapitre02 : les couts dans l'entreprise

1. Définition :

La méthode du coût variable simple inclut tous les coûts directs et indirects qui varient en fonction du volume d'activité, qui sont répartis entre les produits afin de calculer le coût variable de chaque produit.

Cette méthode n'inclut pas les charges structurelles fixées pendant la période de calcul considérée, également appelée méthode direct costing.

Les frais fixes ne sont pas ventilés par produit, mais servent à déterminer le résultat global à l'échelle mondiale.

2. Principe de la méthode :

La comptabilité analytique directe simple incorpore le coût variable comme élément d'orientation des coûts dans son analyse.

Par conséquent, des dépenses variables seront affectées aux produits qui leur sont liés, et Un tarif fixe est une période de temps liée à tous les produits.

Bien que les frais fixes non alloués doivent être payés par le propriétaire Le profit qui sera généré lors de la commercialisation du produit.

Par conséquent, la marge résultante sera une marge de coût variable illustrative.

Le principe de cette méthode peut être exprimé comme suit :

Tableau n°1 : principe de la méthode des coûts variables.

	Charges directes	Charges indirectes
Charges variables	Affecter	A imputer
Charges fixes	Exclues	Exclues

Source : établir par l'étudiant

3. La mise en œuvre de la méthode :

- **Première étape :**

Dans la première étape de calcul de cette méthode il s'agit simplement de calculer le chiffre d'affaire d'exercice.

Chapitre02 : les couts dans l'entreprise

- **Deuxième étape :**

Attribuez des charges variables à différents produits, d'une part, des charges variables directs et, d'autre part, des charges variables indirects.

- **Troisième étape**

Calcul de la marge sur coût variable pour chaque produit, elle représente la différence entre le chiffre d'affaire et le coût variable.

$$\text{MCV} = \text{CA} - \text{CV}$$

- **Quatrième étape :**

La dernière étape consiste à calculer le résultat et le seuil de rentabilité avec les formules suivantes :

$$\text{Résultat} = \text{MCV} - \text{coûts fixes}$$

- Si le résultat est positif, cela signifie que l'entreprise réalise un bénéfice.
- Si le résultat est négatif, l'entreprise supporte une perte.

Le seuil de rentabilité est le point à partir duquel la marge sur les coûts variables couvre les charges fixes.

$$\text{SR} = (\text{CA} * \text{CF}) / \text{MCV}$$

4. Les avantages de la méthode :

- Cette méthode est plus facile à mettre en œuvre que le coût total;
- La comparaison entre la marge bénéficiaire à coût variable et le prix de vente permet d'évaluer les activités les plus intéressantes;
- Fournir les éléments de base de l'utilisation de la capacité de production;
- Ceci est utile pour fixer les prix de vente à court terme.

5. Les inconvénients de la méthode :

- La non-allocation des coûts fixes rend impossible la compréhension du coût réel de chaque produit ;
- Absence de résultats d'analyse par industrie ;

Chapitre02 : les couts dans l'entreprise

- Cette méthode ne permet pas d'obtenir le prix de revient complet, car tous les coûts ne sont pas inclus dans le coût du produit (en particulier les coûts fixes) ;
- Cette méthode n'a pratiquement aucune raison de mourir de l'événement ;
- La difficulté de faire la distinction entre les coûts fixes et variables.

2. La méthode d'imputation rationnelle des frais fixes²⁸ :

1. Définition :

La méthode des imputations rationnelles des charges fixes est la seule qui donne à

L'aspect volume d'activité l'importance qu'il mérite

Cette méthode tente de compenser la variabilité du coût de revient unitaire complet en considérant le niveau d'activité normal, afin de rationaliser et d'ajuster les charges fixes en tenant compte des activités réelles.

2. Principe de la méthode :

Le principe de base de cette méthode est que le coût structurel (ou coût fixe) de divers produits ou commandes est réparti selon la clé de répartition, qui combine le concept de volume d'activité dit ou considéré comme normatif.(CIR).

L'imputation des charges fixes s'effectue selon le coefficient d'imputation rationnelle

$$\text{CIR} = \frac{\text{Activité réelle} = \text{AR}}{\text{Activité normale} = \text{AN}}$$

Charges fixes imputées(CFI) :

$$\text{CFI} = \text{CF} * \text{CIR}$$

Sous-activité = AR < AN

CF > CFI.

Sur activité = AR > AN

CF < CFI.

²⁸ Abdelkrim TOUDJINE, « l'analyse des coûts dans l'entreprise », office des publications universitaires, Ben-Aknoun alger, 2005, page 147.

Chapitre02 : les couts dans l'entreprise

3. La démarche de la méthode

Quatre étapes principales peuvent être distinguées :

- **Première étape :**

Consiste à distinguer les charges fixes de l'ensemble des charges au sein de chaque centre d'analyse.

- **Deuxième étape :**

Détermination du coefficient d'imputation rationnelle.

- **Troisième étape :**

Le calcul des charges fixes imputées en multipliant les charges fixes réelles par le coefficient d'imputation rationnelle

$$\mathbf{CFi = CFr * CIR}$$

- **Quatrième étape :**

Calculer la différence entre les charges fixes imputées et les charges fixes réelles.

4. Les avantages de la méthode :

- Établir des repères pour les prix de vente fixes, surtout à long terme;
- Peut mieux comprendre le coût du produit;
- Simplifier le calcul des coûts, car la répartition des coûts indirects est limitée aux coûts variables.

5. Les inconvénients de la méthode :

- Difficile de déterminer le niveau d'activité normal;
- Un grand nombre d'exigences de calcul d'allocation très complexes;
- Si le centre d'analyse a un niveau d'activité, sa mise en œuvre est compliquée Différents l'un de l'autre
- En supposant que le problème de détermination des activités normales a été résolu:
- Il n'y a pas de meilleure façon de raisonner Tous les frais;
- La répartition des coûts indirects est parfois arbitraire (même problème que les coûts totaux).

Chapitre02 : les couts dans l'entreprise

Conclusion

A partir de ce chapitre, nous avons signalées les différentes méthodes du système des coûts complets et partiels.

La comptabilité analytique caractérisée par plusieurs méthodes de calcul des coûts, ces méthodes sont distinctes et variées, parmi toutes ces méthodes il faut choisir celle qui répond mieux aux besoins de la société en termes d'information utile pour la prise de décision.

Chapitre03 : etude de cas
« MAPFRE algerie
assictance »

Chapitre 03 : etude de cas « MAPFRE algerie assistance »

Introduction :

Après avoir déterminé le cadre théorique de cette recherche, dans le premier chapitre, le concept le plus important d'avantage concurrentiel et ses stratégies sont passés en revue, et dans le deuxième chapitre, le système de coûts interne de l'entreprise est passé en revue. Nous tenterons de résoudre le problème dans ce chapitre. Sur le thème des questions pratiques, nous avons été retenus comme l'une des grandes entreprises économiques locales Au niveau de Wilaya à Alger, MAPFRE Algérie Assistance est spécialisée dans l'assistance en assurance.

Nous avons appliqué l'étude de cas au sein de cet établissement pour connaître l'effet des stratégies des coûts sur la construction d'un avantage concurrentiel dans l'organisation MAPFRE Algérie Assistance.

Par conséquent, nous avons divisé le chapitre en trois sections comme suit :

- **Section 01** : présentation générale de l'entreprise.
- **Section 02** : Analyse des données de l'étude.
- **Section 03** : Tester les hypothèses et discuter des résultats de l'étude.

Chapitre 03 : etude de cas « MAPFRE algerie assistance »

Section01 : présentation générale de l'étude pratique :

Dans cette section nous avons adoptées les étapes procédurales et méthodologiques pour déterminer le domaine spatial et le domaine humain établies dans cette recherche.

I. La société « MAPFRE Algérie assistance » :

1. Présentation de l'entreprise « MAPFRE Algérie assistance » :

Créée en Mars 2007, MAPFRE ALGERIE est la filiale de MAPFRE Assistance en Algérie, Sous la forme juridique de Société Par Actions, MAPFRE ALGERIE, compte parmi ses actionnaires : MAPFRE, CIAR, SALAMA, TRUST

MAPFRE ALGERIE vise à mettre à la disposition de ses partenaires son capital expérience acquis et éprouvé à une échelle internationale, l'entreprise a pour but de fournir les services suivants : Assistance Routière, Assistance Voyage, Assistance Car Glass, Extension de Garantie, Assistance Domiciliaire, Assistance Bancaire ...etc.

L'entreprise est localisée au commune Kouba (le centre de la wilaya d'Alger), son effectif des employés est présenté comme suit :

Tableau 02 : effectif des employées

Catégorie	Permanant	Contractuel	Total
Cadres dirigeants	06		06
Cadres supérieurs	08		08
Cadres	18		18
Maitrise	27	03	24
Exécution	35	10	25
Totaux	94	13	94

Source : source interne de l'entreprise MAPFRE ALGERIE

2. Historique de la société :

MAPFRE Algérie Assistance fait partie du puissant Groupe d'assurances MAPFRE Compagnie multinationale d'assurances, présente sur les 5 continents, spécialiste de l'assistance et des risques particuliers. Le groupe est considéré comme 3ème Assureur mondial d'assistance, il maintient la bonne relation de qualité avec ses associés, il apporte des avantages compétitifs qui aident à améliorer et rentabiliser l'activité des assurances, dès le premier instant.

Chapitre 03 : etude de cas « MAPFRE algerie assistance »

MAPFRE Assistance Algérie propose une panoplie de service d'Assistance afin d'apporter des solutions de gestion de l'urgence. La prestation d'assistance est une offre qui répond aux exigences de partenaires, offrant aux assurés des services d'assistance 24h/7j. Les couvertures fournies sont fonctionnelles sur tout le territoire national et même international ainsi ses prestataires assurent une assistance globale et très étendue.

3. Les produits d'assistance de MAPFRE Algérie Assistance :

Assistance Médicale Local, Assistance Routière, Assistance Domiciliaire, Assistance Car Glass, Assistance Voyage, Assistance Juridique, Assistance Réparation de Véhicule, Service de conciergerie.

II. Méthodologie de recherche :

1. Variable de recherche :

Après avoir examiné la littérature et les études précédentes, les variables de l'étude ont été identifiées comme suit :

- **La Variable indépendante :**

Les stratégies des coûts (stratégies de domination par des coûts et stratégies de concentration).

- **La variable dépendante :**

L'avantage concurrentiel.

2. Méthode d'étude :

La méthode d'étude utilisée pour expliquer un phénomène particulier vise à obtenir des résultats généraux précis qui peuvent être appliqués ou généralisés.

Nous nous appuyons sur la méthode d'analyse descriptive, qui est basée sur la description des caractéristiques et des changements de l'échantillon de recherche, et plus de recherche sur la corrélation entre les variables, où cette méthode est utilisée pour collecter et analyser des données. Spécifique aux employés utilisant la version 24 de SPSS.

L'approche analytique descriptive est définie comme ²⁹"Selon la description du phénomène, pour comprendre la cause du phénomène, pour contrôler le phénomène et pour obtenir les

²⁹ عامر قنديلجي، "البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والالكترونية"، دار الميسرة، عمان، الطبعة الثانية، 2008،

Chapitre 03 : etude de cas « MAPFRE algerie assistance »

facteurs qui diffusent le résultat, et selon un plan de recherche spécifique, à travers la collecte et l'organisation de l'analyse des données, les méthodes comprennent plus d'une inspection ou restriction de l'examen de cas. »

3. Echantillon de recherche :

Dans notre enquête, nous nous sommes appuyés sur un échantillon aléatoire dans l'organisation « MAPFRE Algérie Assistance », qui touche tous les catégories des employées de la société.

L'échantillon aléatoire est l'échantillon le plus expressif si le chercheur peut l'utiliser et le définir comme³⁰ « les échantillons dans lesquels chaque élément de la communauté d'étude a une opportunité spécifique d'être un échantillon de vocabulaire.

Nous avons distribué 94 questionnaires, afin de recueillir des données pour la recherche, et il y avait 09 formulaires rejetés, et 05 formulaires que nous n'avons pas pu récupérer, de sorte que le total des questionnaires étudiés est 80 questionnaires.

III. Outils de collecte de données et méthodes de traitement statistique :

Afin d'analyser les expressions du questionnaire, nous avons utilisé des outils pour recueillir et traiter les sondages des membres de l'échantillon.

1. Outils de collecte de données de la recherche :

1.1.Le questionnaire :

Les questionnaires sont la méthode la plus appropriée et l'une des plus couramment utilisées pour obtenir des données. C'est la logique de base du chercheur pour répondre et analyser les questions qu'il a posées au début de la recherche Le questionnaire est défini comme² "un tableau contenant un ensemble de paragraphes rédigés dans l'enquête, auxquels chaque participant de l'échantillon répond"

³⁰ عامر قندليجي، مرجع سبق ذكره، ص156

Chapitre 03 : etude de cas « MAPFRE algerie assictance »

a) Étapes de préparation et de conception du questionnaire :

En concevant et construisant correctement le questionnaire, nous avons utilisé les aspects théoriques des annotations et mené des recherches en utilisant le questionnaire comme outil de collecte de données, de sorte que le questionnaire suivant a été préparé :

- Préparation du questionnaire initial pour l'utiliser dans la collecte de données et d'informations.
- Présenter le questionnaire au superviseur, afin de vérifier son aptitude à la collecte de données.
- Modifier le questionnaire d'abord selon le superviseur.
- Effectuer une étude préliminaire sur le terrain du questionnaire et l'ajuster selon les hypothèses de l'étude
- Soumettre à nouveau le questionnaire au superviseur pour approbation (annexe 01) ;
- Distribution du questionnaire à tous les membres de l'échantillon afin de recueillir les données nécessaires à notre étude lorsque ce questionnaire a été présenté aux travailleurs de l'institution en question après la préparation du questionnaire Indiqué dans l'annexe 1.

b) Parties du questionnaire et de ses interlocuteurs :

Le formulaire conçu contient trois parties :

- **Partie 01** : Pour les données générales des employés de l'entreprise, qui se composait de sexe, l'âge, le niveau d'étude, et les années de service.
- ✓ Les questions de la deuxième et la troisième partie ont été formulées d'une façon à acquérir les types de réponses suivants : oui ou non, je ne sais pas, donnant le choix dans certains cas à des plusieurs réponses. Cependant, la majorité des réponses ont été formulées suivant l'échelle de LIKERT.

Tableau 03: les Niveaux de l'échelle de « LIKERT »

Réponse	Tout à fait désaccord	Désaccord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
Niveau	1	2	3	4	5

Source : établir par l'étudiant

- **Partie 02** : Cette partie contient un ensemble de questions relatives aux outils du Lean management, répartis sur cinq axes principaux qui reflètent la variable indépendante, représenté dans le tableau suivant :

Chapitre 03 : etude de cas « MAPFRE algerie assitance »

Tableau 04 : les axes de l'étude de la deuxième partie de questionnaire.

Axe de l'étude	Les questions
Axe d'analyse concurrentielle (5 forces de porter)	De la question 01 a la question 05
Axe de rentabilité de l'entreprise	De la question 06 a la question 10
Axe des coûts des services	De la question 11 a la question 15
Axe de méthode des coûts standards ou préétablis	De la question 16 a la question 20

Source : établir par l'étudiant

1.2. Interview :

L'interview est un moyen nécessaire de recueillir des données et de l'information dans l'étude des travailleurs et des comportements humains. Il peut être défini comme suit³¹ : "Une conversation menée entre un chercheur et une autre individu ou des individus dans le but d'atteindre un action ou une situation particulière que le chercheur cherche à définir ."

L'interview a été utilisée pour le but de gagner le temps et aussi pour profiter de réponses précises et pour fournir les données de façon simple.

2. Outils statistiques utilisés pour l'analyse du questionnaire :

Pour l'analyse des résultats et le test des hypothèses en a utilisé le logiciel de statistiques SPSS (Statistical package for social sciences) version 24, et pour dessiné les graphes en a utilisé l'EXEL, tels que³²:

- Pourcentages ;
- Arithmétique moyenne ;
- Écart type ;
- Graphique circulaire ;
- Alpha de Cronbach) ;

³¹ مهدي حسين زويلف، منهجية البحث العلمي، دار الفكر للطباعة والنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 1998، ص55
³² أسية براهمي، "المؤسسة الجزائرية واستقطاب الكفاءات والمحافظة عليها"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص: تسيير المؤسسات، فرع: إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2017، ص245-246

Chapitre 03 : etude de cas « MAPFRE algerie assistance »

- L'analyse de variance à un facteur (ANOVA) ;
- Le coefficient de corrélation de Pearson ;
- La régression multiple.

Section 02 : Analyse des données de l'étude et test des hypothèses :

Dans cette section, nous analysons tous les résultats du questionnaire sondé par les individus de l'échantillon en utilisant les outils statistiques qui facilitent cette analyse tel que : alpha de Cronbach, moyenne arithmétique, écart type, pourcentage, ... »

I. Les données générales des employés :

1. Répartition de l'échantillon de recherche selon le sexe :

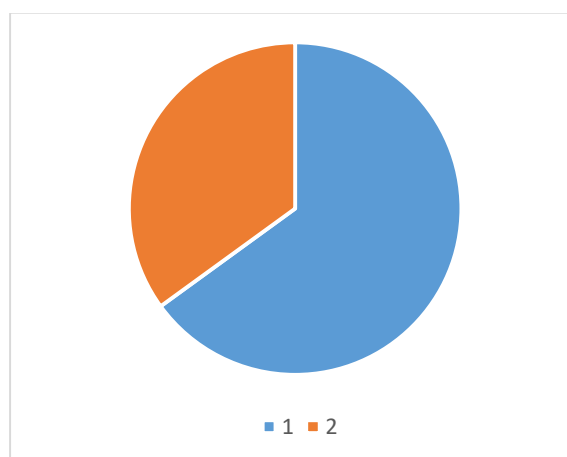
Le tableau suivant représente le sexe des individus de l'échantillon sondé.

Tableau 05: Répartition des employés l'échantillon selon le sexe

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage validé	Pourcentage cumulé
Homme	52 (1)	65	65	65
Femme	28 (2)	35	35	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Source : établi par l'étudiant à partir des résultats de questionnaire

Figure 10: représentation graphique de la répartition des employés de l'échantillon selon le sexe.



Source : établi par l'étudiant à partir de l'EXCEL et SPSS v24

Chapitre 03 : etude de cas « MAPFRE algerie assistance »

D'après les données du tableau et du graphe ci-dessus, on constate que le nombre des hommes représente la majorité des individus de l'échantillon 65% et près de 2 fois le nombre de femmes avec un pourcentage de 35%, ce qui indique le rôle limité des femmes dans les postes existant.

2. Répartition de l'échantillon de recherche selon l'âge :

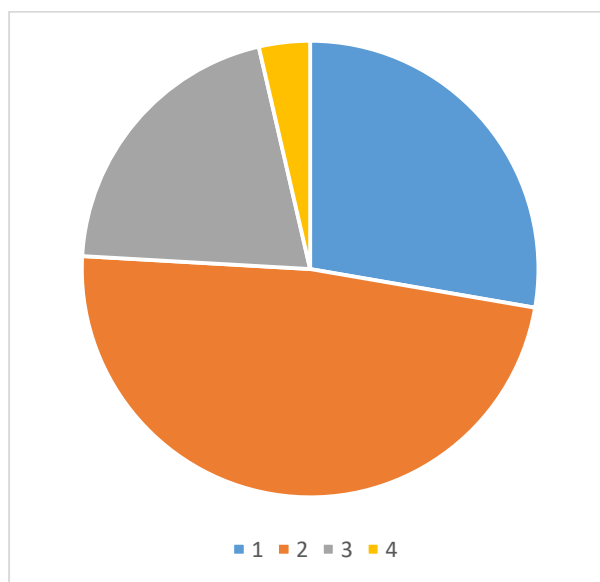
Le tableau suivant représente l'âge des individus de l'échantillon sondé.

Tableau 06 : Répartition des employés de l'échantillon selon l'âge

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
25ans a 35 ans (1)	50	62.5	62.5	62.5
36 ans a 45 ans (2)	19	23.75	23.75	86.25
46 ans a 55 ans (3)	8	10	10	96,25
plus de 56 ans (4)	3	3,75	3,75	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Source : établir par l'étudiant à partir des résultats de questionnaire

Figure 11: représentation graphique de la répartition des employés de l'échantillon selon l'âge.



Source : établir par l'étudiant à partir de l'EXEL et SPSS

D'après le tableau et le graphe précédente, on remarquera que la valeur modale dépasse 1/2 de l'effectif de l'échantillon (exactement 62.5%), répond au tranche d'âge des individus ayant entre 25-35 ans. On remarquera aussi que (23.75%) des personne d'échantillon correspond au tranche des employés de l'âge entre 36-45 ans, elle est suivie par la proportion d'employés de

Chapitre 03 : etude de cas « MAPFRE algerie assistance »

moins de 55 ans, correspond au tranche d'âge des individus ayant entre 46-55 ans avec (10 %), et enfin la proportion d'employés de plus de 56 ans à (2.7%).

On voit qu'il existe une diversité dans l'âge de l'échantillon, reflétant une variété d'expériences, dont les plus significatives étaient les jeunes, le groupe d'âge des moins de 35 ans.

3. Répartition de l'échantillon de recherche selon le niveau d'étude :

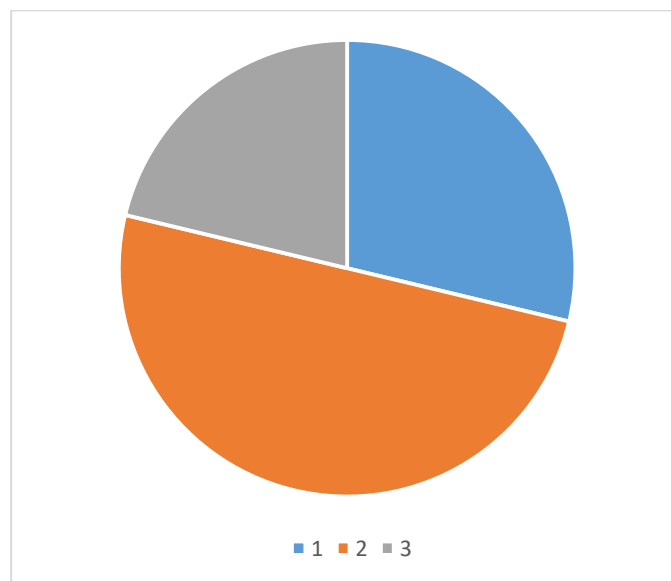
Le tableau en-dessous représente les niveaux d'éducation des membres de l'échantillon sondé.

Tableau 07: Répartition des employées de l'échantillon selon le niveau d'étude

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Licence	23	28.75	28.75	28.75
étude supérieure	40	50	50	78.75
AUTRES (T- TS)	17	21.25	21.25	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Source : établir par l'étudiant à partir des résultats de questionnaire

Figure 12: représentation graphique de la répartition des employées de l'échantillon selon le niveau d'étude



Source : établir par l'étudiant à partir de l'EXEL et SPSS v24

D'après les données du tableau et figure ci-dessus, on remarque que 50% des employés sondés ont un niveau d'éducation supérieure. Viennent ensuite les employés de niveau de bac+3(licence) avec une proportion de (28.75%) de l'échantillon d'étude, et 17 employées avec une proportion de (21.25%) qui ont terminé ses études en TS.). On peut donc dire que la majorité des membres de l'échantillon ont fait des études supérieures, à 50% de l'échantillon.

Chapitre 03 : etude de cas « MAPFRE algerie assistance »

C'est-à-dire 40 des 80 travailleurs sondés et cela est dû au ciblage plus important de la catégorie des travailleurs bien encadrés et bien formés.

4. Répartition de l'échantillon de recherche selon les années de service :

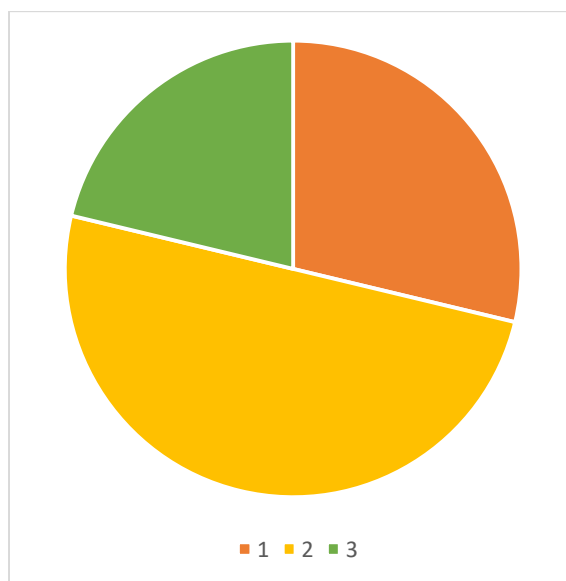
Le tableau suivant représente les années de services des membres de l'échantillon sondées.

Tableau 08: Répartition des employées de l'échantillon selon les années de service.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1 à 5 ans	24	30	30	30
6ans a 10 ans	36	45	45	75
11 a 15 ans	20	25	25	100
Total	80	100,0	100,0	

Source : établir par l'étudiant à partir des résultats de questionnaire

Figure 13: représentation graphique de la répartition des employées de l'échantillon selon les années de service



Source : établir par l'étudiant à partir de l'EXCEL et SPSS v24

D'après les données du tableau et du graphe ci-dessus, on notera que la valeur modale (% le plus haut), soit 45%), correspond à la tranche des employées ayant une ancienneté entre 6 ans et 10 ans, l'effectif des employées, ayant entre 1 ans et 5 ans d'ancienneté (soit 30%), enfin, on notera que 25%) entre 11 et 15 ans d'ancienneté. Cela montre que l'organisation n'est pas assez ancienne (créée en 2007) et qu'elle recrute toujours de nouveaux employés.

Chapitre 03 : etude de cas « MAPFRE algerie assistance »

II. Analyse des données concernant l'axe l'avantage concurrentiel :

Cette partie traite l'analyse des informations concernant l'avantage concurrentiel dans l'entreprise MAPFRE Algérie Assistance, à savoir : Analyse concurrentielle (5 forces de Porter) et Les stratégies de l'avantage concurrentiel (dominations et concentration).

1. La fiabilité de l'axe :

En a utilisé la méthode Alpha de Cronbach pour mesurer la fiabilité du questionnaire, quand le coefficient d'alpha Cronbach est plus de 0,6 implique qu'il y a une fiabilité entre les expressions de questionnaire d'étude .

Tableau 09: coefficient de fiabilité des axes d'avantage concurrentiel

Axe	Nombre d'éléments	Alpha de Cronbach
Analyse concurrentielle (5 forces de Porter)	5	0,748
Les stratégies de l'avantage concurrentiel (dominations et concentration)	5	0,805

Source : Etablir par l'étudiant à partir des résultats du SPSS v24.

En voit d'après le tableau que le coefficient d'alpha de Cronbach de tous les axes est plus de 0,6 donc il y a une fiabilité entre les expressions des axes.

2. Analyse du premier axe Analyse concurrentielle (5 forces de Porter):

Tableau 10: Analyse descriptive des données retraçant l'utilisation d'analyse concurrentielle (5 forces de Porter)

Question	Classification	Moyen	Ecart type	Sig.	Niveau d'accord
Q1	2	4,0124	0,6547	0,000	D'accord
Q2	1	4,1034	0,6014	0,000	D'accord
Q3	4	3,6191	0,90812	0,000	D'accord
Q4	5	3,5544	0,99785	0,000	D'accord
Q5	3	4,0012	0,6920	0,000	D'accord
TOTAL		3,8581	0,7708	0,000	D'accord

Source : Etabli par l'étudiant à partir des résultats du SPSS v24.

- L'expression numéro (02) est arrivée dans le premier ordre, où la valeur de la moyenne arithmétique calculée était 4.1034 et le niveau de signification de 0,000 est inférieur à 0,05. Cela signifie que l'expression est positive, de sorte que les membres de l'échantillon sont d'accord à l'acquisition des fournisseurs pour un meilleur service.

Chapitre 03 : etude de cas « MAPFRE algerie assistance »

- L'expression numéro (01) est arrivée dans le deuxième ordre, où la moyenne arithmétique calculée était 4,0124, et le niveau de signification de 0,000 est inférieur à 0,05, cela signifie que les individus de l'échantillon sondé, sont conscients par rapport au service client.
- Dans le troisième ordre est venu l'expression (05), où la moyenne arithmétique calculée était 4,0012 et, et le niveau de signification de 0,000 est inférieur à 0,05. Cela signifie que l'expression est positive, de sorte que les individus de l'échantillon conviennent que l'entreprise prenait conscience aux changements qui se passent dans le marché.
- Dans le quatrième ordre est venue l'expression (03), où la moyenne arithmétique était 3,6191, et le niveau de signification de 0,000 est inférieur à 0,05. Cela signifie que l'expression est positive, de sorte que les individus de l'échantillon voient que la direction traite les réclamations des clients correctement.
- En fin est arrivée l'expression numéro (04), où la moyenne arithmétique calculée était 3,5544, et le niveau de signification de 0,000 est inférieur à 0,05. Cela signifie que l'expression est positive, de sorte que les employées sondées conviennent que la direction fait attention par rapport à ses concurrents.
- Les individus de l'échantillon, sont d'accord avec l'analyse concurrentielle (5 forces de porte) dans l'entreprise étudié (moyen=3,6651).

3. Analyse du premier axe la rentabilité de l'entreprise :

Le tableau suivant représente l'analyse des résultats de sondage sur les questions du premier axe.

Tableau 11: Analyse descriptive des données retraçant l'utilisation d'analyse concurrentielle

Question	Classification	Moyen	Ecart type	Sig.	Niveau d'accord
Q6	3	3.9874	0,6547	0,000	D'accord
Q7	4	3.8815	0,76310	0,000	D'accord
Q8	1	4.1457	0,5987	0,000	D'accord
Q9	5	3.7412	0,8914	0,000	D'accord
Q10	2	3,9985	0,7014	0,000	D'accord
TOTAL		3,9509	0,7219	0,000	D'accord

Source : Etabli par l'étudiant à partir des résultats du SPSS v24.

D'après les résultats du tableau précédent, on voit :

- La formule numéro (08) est arrivée dans le premier ordre, où la moyenne arithmétique calculée était 4,1457, et le niveau de signification de 0,000 est inférieur à 0,05. Cela

Chapitre 03 : etude de cas « MAPFRE algerie assistance »

signifie que l'expression est positive, de sorte que les membres de l'échantillon admettent que La direction s'appuie sur la réduction des charges et l'amélioration service client

- Dans le deuxième ordre est venue l'expression (10), où la moyenne calculée était 3,9985, et le niveau de signification de 0,000 est inférieur à 0,05. Cela signifie que l'expression est positive, de sorte que les individus de l'échantillon accordent que le département cherche à toucher un seul segment pour sa rentabilité.
- L'expression numéro (06) est arrivé dans le troisième ordre, où la moyenne arithmétique calculée était 3,9874, et le niveau de signification de 0,000 est inférieur à 0,05, cela signifie que les individus de l'échantillon sondées, voire que la direction a recours à la réduction des charges de ses services.
- Dans le quatrième ordre est venue la formule numéro (07), où la moyenne arithmétique calculée était 3,8815, et le niveau de signification de 0,000 est inférieur à 0,05. Cela signifie que l'expression est positive, de sorte que les individus de l'échantillon conviennent que l'administration négligent les coûts de ses services et se focalise seulement sur le service client.
- En fin est arrivée l'expression numéro (09), où la moyenne arithmétique calculée était 3,7412, et le niveau de signification de 0,000 est inférieur à 0,05. Cela signifie que l'expression est positive, de sorte que les employées sondées déclarent que la direction cherche à toucher les différents segments de marché.

Les membres de l'échantillon de l'étude s'entendent sur tous les paragraphes relatifs à l'outil d'amélioration continue (moyen=3.9505, c'est-à-dire d'accord).

Tableau 12: degré globale de la partie 01

Niveau	Moyen	Ecart type	Sig
Analyse concurrentielle (5 forces de Porter)	3,8581	0,7708	0,000
Les stratégies de l'avantage concurrentiel (dominations et concentration)	3,9509	0,7219	0,000
Score total	3,9045	0,7464	0,000

Source : Etabli par l'étudiant à partir des résultats du SPSS v24

Les résultats dans le tableau ci-dessus, montrent que le score total moyen de l'axe (l'avantage concurrentiel) est égal à 3,9045, cela signifie que la société MAPFRE Algérie assistance a

Chapitre 03 : etude de cas « MAPFRE algerie assistance »

prêté attention à l'application de bons outils de gestion à travers : l'analyse concurrentielle et les stratégies de l'avantage concurrentiel (domination par des coûts et concentration).

III. Analyse des données concernant la partie les coûts de l'entreprise :

Cet axe traite l'analyse des informations concernant les coûts dans l'entreprise MAPFRE Algérie Assistance, à savoir : la répartition des coûts, et les méthodes des coûts.

1. La fiabilité de l'axe :

Tableau 13: coefficient de fiabilité des axes les stratégies des coûts

Axe	Nombre d'éléments	Alpha de Cronbach
Les coûts des services	5	0,853
La méthode des coûts standard ou préétablis	5	0,8714

Source : Etabli par l'étudiant à partir des résultats du SPSS v24

En voit d'après le tableau que le coefficient d'alpha de cronbach de tous les axes est plus de 0,6 donc il y a une fiabilité entre les expressions des axes.

2. L'analyse de la partie (les coûts de l'entreprise) :

2.1. Analyse du premier axe les coûts de services :

Le tableau suivant représente l'analyse des résultats de sondage sur les questions du premier axe.

Tableau 14: Analyse descriptive des données retraçant l'utilisation des coûts des services

Question	Classification	Moyen	Ecart type	Sig	Niveau d'accord
Q11	4	3,6184	0,6547	0,000	D'accord
Q12	3	3,7874	0,6014	0,000	D'accord
Q13	1	4,1875	0,5147	0,000	D'accord
Q14	5	3,5185	0,98354	0,000	D'accord
Q15	2	4,0712	0,5834	0,000	D'accord
TOTAL		3,8366	0,6676	0,000	D'accord

Source : Etabli par l'étudiant à partir des résultats du SPSS v24.

D'après les résultats du tableau précédent, on voit :

- La formule numéro (13) est arrivée dans le premier ordre, où la moyenne arithmétique calculée était 4,1875, et le niveau de signification de 0,000 est inférieur à 0,05. Cela

Chapitre 03 : etude de cas « MAPFRE algerie assictance »

signifie que l'expression est positive, de sorte que les membres de l'échantillon admettent que la firme utilise ses moyens pour la réduction des coûts.

- Dans le deuxième ordre est venue l'expression (15), où la moyenne arithmétique calculée était 4,0712, et le niveau de signification de 0,005 est inférieur à 0,05. Cela signifie que l'expression est positive, de sorte que les individus de l'échantillon admettent que la firme a un système de gestion d'analytique efficace.
- L'expression numéro (12) est arrivée dans le troisième ordre, où la moyenne arithmétique calculée était 3.7874, et le niveau de signification de 0,000 est inférieur à 0,05. Cela signifie que les individus de l'échantillon sondé conviennent que la firme est impliquée dans le R&D pour réduire ses coûts de ses prestations.
- L'expression numéro (11) est arrivée dans le quatrième ordre, où la moyenne arithmétique calculée était 3,6184, et le niveau de signification de 0,000 est inférieur à 0,05. Cela signifie que les individus de l'échantillon sondé conviennent que l'entreprise tend vers la réduction des coûts pour ses prestations
- En fin est arrivée l'expression numéro (14), où la moyenne arithmétique calculée était 3,5185, et le niveau de signification de 0,001 est inférieur à 0,05. Cela signifie que les individus de l'échantillon sondé conviennent que l'entreprise contrôle ses sources des charges.

Dans l'ensemble (5 questions posées), les individus de l'échantillon, sont d'accord sur le facteur des coûts des services (moyen=3,8366).

2.2. Analyse de deuxième axe La méthode des coûts standard ou préétablis :

Le tableau suivant représente l'analyse des résultats de sondage sur les questions du 2ème axe.

Tableau 15 : Analyse descriptive des données retraçant l'utilisation de la méthode des couts standard ou préétablis

Question	Classification	Moyen	Ecart type	Sig	Niveau d'accord
Q16	4	3,5262	1,00065	0,000	D'accord
Q17	2	3,6362	0,90781	0,000	D'accord
Q18	3	3,5769	0,98415	0,000	D'accord
Q19	5	3,5089	0,89724	0,000	D'accord
Q20	1	3,9804	0,6514	0,000	D'accord
TOTAL		3,6457	0,8883	0,000	D'accord

Source : Etabli par l'étudiant à partir des résultats du SPSS v24.

D'après les résultats du tableau ci-dessus, on remarquera :

Chapitre 03 : etude de cas « MAPFRE algerie assistance »

- La formule numéro (20) est arrivée dans le premier ordre, où la moyenne arithmétique était 3,9804, et le niveau de signification de 0,000 est inférieur à 0,05. Cela signifie que l'expression est positive, de sorte que les membres de l'échantillon admettent que l'entreprise contrôle et analyse les écarts qui peuvent exister durant la prestation de service.
- Dans le deuxième ordre est venue l'expression (17), où la moyenne arithmétique était 3,6362, et le niveau de signification de 0,000 est inférieur à 0,05. Cela signifie que l'expression est positive, de sorte que les individus de l'échantillon admettent que l'entreprise fournit aux employés les seuils à ne pas dépasser dans le traitement des services.
L'expression numéro (18) est arrivée dans le troisième ordre, où la moyenne arithmétique calculée était 3,5769, et le niveau de signification de 0,000 est inférieur à 0,05. Cela signifie que les individus de l'échantillon sondé, ils trouvent que l'entreprise estime bien les primes et les sinistres qui peuvent se produire.
L'expression numéro (16) est arrivée dans le troisième ordre, où la moyenne arithmétique calculée était 3,5262, et le niveau de signification de 0,000 est inférieur à 0,05. Cela signifie que les individus de l'échantillon sondé, ils trouvent que l'entreprise affiche le rendement journalier au près de ses employés.
- En fin est arrivée l'expression numéro (19), où la moyenne arithmétique calculée était 3,5089, et le niveau de signification de 0,008 est inférieur à 0,05. Cela signifie que les individus de l'échantillon sondées, ils admettent que l'entreprise veille à ce que le rendement augmente toujours vis-à-vis la diminution de ses coûts.
- Les individus de l'échantillon de l'étude s'entendent sur tous les expressions relatives au facteur de la méthode des couts standard ou préétablis (moyen=3,6457).

Tableau 16: degré globale de la partie 03

Niveau	Moyen	Ecart type	Sig
les coûts des services	3,8366	0,6676	0,000
les coûts standard ou préétablis	3,6457	0,8883	0,000
Score total	3,7412	0,7779	0,000

Source : Etabli par l'étudiant à partir des résultats du SPSS v24

Chapitre 03 : etude de cas « MAPFRE algerie assictance »

Les résultats dans le tableau précédent, montrent que le score total du moyen de l'axe (les coûts de l'entreprise) est égal à 3,7412, cela signifie que l'entreprise MAPFRE Algérie Assistance dispose d'un bon mode de gestion dans les deux départements (commercial et finance).

IV. Tester les hypothèses et discuter des résultats de l'étude

L'étudiant testera l'hypothèse qui a été considérée comme une réponse préliminaire aux questions de l'étude et s'assurera qu'elle est réalisée ou non, puis travaillera à discuter les résultats de ce test ainsi qu'à discuter les résultats de l'analyse des axes du questionnaire, et l'hypothèse de notre étude est : Il y a une relation positive significative entre les stratégies des coûts et l'avantage concurrentiel de MAPFRE Algérie Assistance.

Où il s'est divisé en quatre sous-hypothèses :

- Il y a une relation positive significative entre les stratégies des coûts et l'analyse concurrentielle.
- Il y a une relation positive significative entre les stratégies des coûts et rentabilité.
- Nous avons vérifié la fiabilité globale des expressions du questionnaire. Le tableau suivant montre les résultats du test Alpha cronbach :

Tableau 17 : Le test total d'Alpha cronbach.

Nombre des expressions	Alpha cronbach
20	0,891

Source : établi par l'étudiant à partir des résultats du SPSS v24

D'après le résultat du tableau, nous notons que la valeur du coefficient Alpha cronbach est supérieure à (0,6), cela signifie que les expressions du questionnaire ont un degré élevé de fiabilité,

1. Coefficient de corrélation et de sélection :

En a utilisé le coefficient de corrélation pour tester l'hypothèse et les sous-hypothèses résultantes (première, deuxième) pour confirmer l'existence ou l'absence d'une relation significative à un niveau moral de 5% entre la variable d'étude indépendante (Les stratégies des coûts) et la variable dépendante (l'avantage concurrentiel et la rentabilité de l'entreprise MAPFRE Algérie Assistance).

Chapitre 03 : etude de cas « MAPFRE algerie assictance »

Tableau 18: représentation des Coefficient de corrélation

Les variable dépendante	R	R-deux	R-deux ajusté
Les coûts des services	0,751	0.594	0.584
La méthode des coûts standard ou préétablis	0,785	0,628	0,601

Tableau 26: représentation de l'analyse de variance ANOVA

D'après les résultats précédents, en remarquera :

- La valeur du coefficient de corrélation entre l'analyse concurrentiel et les stratégies des coûts dans l'Entreprise MAPFRE est égale à 0,751 et de la R carrée, nous voyons que la variable indépendante explique le ratio de 59,4% de la variable dépendantes, cela signifie qu'il y a un effet des stratégies des couts (variable indépendante) sur l'analyse concurrentielle (variable dépendante).
- La valeur du coefficient de corrélation entre la rentabilité et les stratégies des coûts dans l'Entreprise MAPFRE est égale à 0,785 et de la R carrée, nous voyons que la variable indépendante explique le ratio de 62,8% de la variable dépendantes, cela signifie qu'il y a un effet des stratégies des couts (variable indépendante) sur la rentabilité (variable dépendante).

D'après les résultats précédents en peu constater que l'hypothèse principale est acceptér car il y une relation forte entre la variable indépendante et la variable dépendante.

2. Analyse de variance ANOVA :

Le tableau en-dessous représente l'analyse de la variance entre la variable indépendante et dépendante de l'étude.

Tableau 19: représentation de l'analyse de variance ANOVA

Variable Dépendante	Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig (p)
Analyse concurrentielle (5 forces de Porter)	Régression	12,183	4	3,173	35,469	0,000
	Résidu	7,998	90	0,083		
	Total	20,181	94			
rentabilité	Régression	21,694	4	4,936	45,471	0,000
	Résidu	10,278	90	0,114		
	Total	31,972	94			

Source : établir par l'étudiant

Chapitre 03 : etude de cas « MAPFRE algerie assictance »

A partir de tableau ci-dessus, en voit :

- Que la valeur (P) était morale (0.000) et est moins que le niveau moral (0,05). Cela signifier qu'il y a un impact moral entre les stratégies des couts tel que : (Les coûts des services, la méthode des coûts standard ou préétablis) et l'analyse concurrentiel.
- La valeur (P) était morale (0.000) et est moins que le niveau moral (0,05). Cela signifier qu'il y a un impact moral entre les stratégies des couts tel que : (Les coûts des services, la méthode des coûts standard ou préétablis) et la rentabilité.

3. Coefficients de régression multiple:

En a utilisé l'analyse de régression multiple pour déterminer l'impact des variables indépendantes (Les coûts des services, la méthode des coûts standard ou préétablis) sur la variable dépendante (avantage concurrentiel : Analyse concurrentielle (5 forces de Porter), la rentabilité) et le tableau au-dessous montre le test de régression multiple.

Équation linéaire de régression multiple :

$$Y_n = a + b_1 X_1 + b_2 X_2$$

Y_n : avantage concurrentiel « Analyse concurrentielle (5 forces de Porter), la rentabilité»

X_1 : variable indépendante (Les coûts des services).

X_2 : variable indépendante (la méthode des coûts standard ou préétablis).

a : constante.

b_n : coefficient de régression de la variable dépendante.

Tableau 20: Résultats des tests moraux du coefficient de régression multiple

Analyse concurrentielle (5 forces de Porter)	Constante	0,434	2,679	0,009
	X1	0,657	3,069	0,005
	X2	0,634	5,001	0,000
Rentabilité	Constante	0,458	2,547	0,008
	X1	0,911	6,652	0,000
	X2	0,169	2,786	0006

Source : établir par l'étudiant à partir des résultats du SPSS v24

D'après le tableau ci-dessus, en voit que :

Chapitre 03 : etude de cas « MAPFRE algerie assistance »

- La valeur de de sig (p) des coûts des services égale à 0,005 et est inférieur a (0.05), et aussi la valeur p de la méthode des coûts standard ou préétablis qui égale à 0,000 et est moins que le niveau moral 5%, cela semble que les stratégies des couts affectent l'analyse concurrentielle (5force de porter).
- La valeur de de sig (p) des coûts des services égale à 0,000 et est inférieur a (0.05), et aussi la valeur p de la méthode des coûts standard ou préétablis qui égale à 0,006 et est moins que le niveau moral 5%, cela semble que les stratégies des coûts affectent la rentabilité.

4. Discuter de la validité des hypothèses :

L'hypothèse principale est comme suit :

H0 : Il n'y a pas une relation positive significative entre les stratégies des coûts et l'avantage concurrentiel de MAPFRE Algérie Assistance.

H1 : Il y a une relation positive significative entre les stratégies des coûts et la rentabilité de MAPFRE Algérie Assistance.

Avant de discuter de la validité d'hypothèse principale, nous discuterons de la validité des hypothèses secondaire qui la composent.

a. La première sous-hypothèse :

- H0 (a): Il n'y a pas une relation positive significative entre l'analyse concurrentielle et les stratégies des couts.
- H1(a) : Il y a une relation positive significative entre l'analyse concurrentielle et les stratégies des couts.
- Il ressort clairement des résultats du coefficient de corrélation pour déterminer la relation entre les stratégies des couts et l'analyse concurrentielle (5force de porter) que $R=0,751$ implique une relation forte entre les variables de recherches , et d'après l'analyse de variance ANNOVA en a conclu que il y a un impact moral entre les stratégies des couts et l'analyse concurrentielle (5force de porter), et selon les résultat de régression multiples, la valeur p était inférieure à 0,05, et donc nous refusons l'hypothèse H0(a) secondaire et acceptent l'hypothèse H1 (a) secondaire , c'est-à-dire qu'il y a une relation positive significative entre l'analyse concurrentielle et les stratégies des couts. .

b. La deuxième sous-hypothèse :

Chapitre 03 : etude de cas « MAPFRE algerie assistance »

- H0 (a): Il n'y a pas une relation positive significative entre la rentabilité et les stratégies des couts.
H1(a) : Il y a une relation positive significative entre la rentabilité et les stratégies des couts.
- Il ressort clairement des résultats du coefficient de corrélation pour déterminer la relation entre les stratégies des couts et l'analyse concurrentielle (5 force de porter) que $R=0,785$ implique une relation forte entre les variables de recherches , et d'après l'analyse de variance ANNOVA en a conclu que il y a un impact moral entre les stratégies des couts et la rentabilité, et selon les résultat de régression multiples, la valeur p était inférieure à 0,05, et donc nous refusons l'hypothèse H0(a) secondaire et acceptent l'hypothèse H1 (a) secondaire , c'est-à-dire qu'il y a une relation positive significative entre la rentabilité et les stratégies des couts.
- D'après les résultats précédents, nous concluons que les stratégies des couts affectent l'avantage concurrentiel, c'est pourquoi nous rejetons l'hypothèse H0 principal et acceptons l'hypothèse H1 principale, c'est-à-dire qu'il y a une relation positive significative entre les stratégies des couts tel que (Les coûts des services, La méthode des coûts standard ou préétablis) et l'avantage concurrentiel dans l'entreprise MAPFRE Algérie Assistance à un niveau moral de 5%.

Chapitre 03 : etude de cas « MAPFRE algerie assictance »

Conclusion :

Dans le chapitre 3, nous avons examiné l'aspect empirique de l'étude, son but est d'examiner l'impact des stratégies des couts sur l'avantage concurrentiel dans l'entreprise MAPFRE algerie assictance.

Conclusion général

Conclusion générale

CONCLUSION GENERAL :

Le travail que nous avons élaboré a pour objectif d'identifier la construction d'un avantage concurrentiel dans l'entreprise algérienne en utilisant les stratégies des coûts.

Notre étude se compose de trois chapitres, deux chapitres théoriques à travers lesquels nous avons essayé d'être exposés à plusieurs aspects liés à l'avantage concurrentiel et les stratégies des coûts, et les coûts réels au sein d'une organisation, ainsi que d'un chapitre appliqué traitant l'effet des stratégies des coûts sur la création d'un avantage concurrentiel dans l'entreprise "MAPFRE Algérie Assistance".

Le premier chapitre de l'étude a été établi pour tenter de comprendre les éléments essentiels de l'avantage concurrentiel et ses stratégies. Il comprenait une analyse du cadre théorique à travers son énoncé de développement, ses concepts de base, ses piliers, ses principes et ses objectifs. L'accent a généralement été mis sur les stratégies des coûts tels que : la stratégie de domination par des coûts et la stratégie de concentration.

Le deuxième chapitre de l'étude est venu mettre en évidence l'un des éléments les plus importants de l'organisation qui aide à trouver des solutions aux problèmes en général, qui est les coûts dans l'entreprise. Où nous avons discuté sur les notions des coûts, les différentes méthodes des systèmes des coûts complets et partiels.

L'étude théorique a été soutenue par une étude de terrain menée sur un groupe de 94 employées de l'entreprise MAPFRE Algérie Assistance, où nous nous sommes appuyés sur un questionnaire pour recueillir des données pour l'analyse et tester la validité de l'hypothèse principale.

1. Résultats de recherche :

a) Les Résultats théoriques :

Nous pouvons extraire un certain nombre de résultats de la partie théorique des deux premiers chapitres tel que :

- Pour la création d'un avantage concurrentiel, il est primordial de franchir par un groupe d'étapes.
- L'avantage concurrentiel est un élément très essentiel pour la stabilité et la continuité d'une entreprise.

Conclusion générale

- L'adoption de la stratégie des coûts nécessite la bonne maîtrise de gestion de comptabilité analytique.
- Pour atteindre l'avantage concurrentiel, l'entreprise doit faire une analyse concurrentielle du marché.
- La démarche « construction d'avantage concurrentiel » nécessite la bonne maîtrise l'une des méthodes de gestion des coûts.
- Pour aboutir à un avantage concurrentiel et le maintenir, la firme doit faire des études interne et externe afin de le bien concrétiser.

b) Les résultats de pratique :

- Il y a une relation positive significative entre l'analyse concurrentielle et les stratégies des coûts.
- Il y a une relation positive significative entre la rentabilité et les stratégies des coûts.
- qu'il y a une relation positive significative entre les stratégies des coûts tel que (Les coûts des services, La méthode des coûts standard ou préétablis) et l'avantage concurrentiel dans l'entreprise MAPFRE Algérie Assistance à un niveau moral de 5%.

2. Perspective de recherche :

À la fin de cette étude, nous proposons quelques sujets qui pourraient être des futures recherches, à savoir :

- Étudier le rôle de la comptabilité analytique dans la réalisation des stratégies coûts afin de créer un avantage concurrentiel.
- Étudier les conditions de mise en place de la stratégie de concentration dans les entreprises.
- Une étude comparative des stratégies des coûts dans le secteur privé et le secteur public en Algérie.

Bibliographie

Conclusion générale

- **Les livres :**

Français :

- Alain Vas, Les fondements de la stratégie : Un voyage illustré, de la conception à la mise en œuvre, éditions Dunod, Paris, 2017.
- BOUGHABA Abdellah, « comptabilité analytique d'exploitation », édition BERTI, ALGER, 1998.
- Cibert.A, « comptabilité analytique », DUNOD, PARIS, 1976.
- Courtot, Hervé, Boulenouar, Abdelhamid, Chantreuil, Serge, Maîtrise d'un projet : Livre 4 AFNOR 2019.
- Didier LECLERE, « l'essentiel de la comptabilité analytique », 4eme édition, édition d'organisation, Paris, 2006.
- GERVAIS Michel, « contrôle de gestion », édition ECONOMICA, 7ème édition.
- Gérard GARIBALDI, ANALYSE STRATEGIQUE, Éditions d'organisation Groupe Eyrolles, Troisième édition Quatrième tirage, Paris 2008.
- Grandguillot, Francis, Grandguillot, Béatrice, La comptabilité de gestion : Coûts complets et méthode ABC - Coûts partiels - Coûts préétablis et coût cible - Analyse des écarts Ed. 21, Gualino, 2020.
- Hugues, Olivier, Réconcilier la qualité et le contrôle de gestion, AFNOR, 2011.
- Leclère, Didier, L'essentiel de la comptabilité analytique, Editions d'Organisation.
- Patrick PIGET, « comptabilité analytique », 4ème édition, 2003.
- Philippe de Lavergne, L'avantage Concurrentiel Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, 2003.
- Placet, Jean-Luc, Rarivoson, Patrick L'homme au cœur de la stratégie : Des ressources humaines aux actifs humains, Dunod, 2011
- Seni, Dan A, Analyse stratégique et avantage concurrentiel, Presses de l'Université du Québec, 2012.
- Sion, Michel BRAULT, David, Réussir son business plan, Edition Dunod 5ème édition, 2019.
- Xavier ROBBEN, La chaîne de valeur de Porter: identifier la création de valeur, édition 11 50 minutes, 2015.

Conclusion générale

Article et revue :

Français :

- CHEMMA Nawal, KERZABI Abdelatif, ARABECH Zina, "Dynamique concurrentielle et avantage concurrentiel des entreprises: Le cas du secteur des Produits Laitiers Frais en Algérie", Revue Finance & marchés, Vol. 3, No1, 2008.

-Sauner-Leroy, J.-B. Allocation de ressources, avantage concurrentiel et performance des petites et moyennes entreprises de l'industrie manufacturière française. Revue international P.M.E., Volume 15, Number 1, 2002.

Anglais:

- (الشلبي فراس و بلجازية عمر, 2010). "The importance of Cost Leadership strategy in enhancing of Competitive Advantage", مجلة دراسات اقتصادية، vol 18, N° 02, 2020.

- (عمر بلجازية، محمد البشير مبيروك، فراس سليمان الشلبي, 2019) «The impact of Competitive Strategy on the Strategic Performance of the Organization Field Study of Telecommunications Companies in Algeria» ، مجلة إدارة الاعمال و الإدارة الاقتصادية، vol 05 ،N° 02, 2019.

- (Omar Rabeea Mahdia , Mahmoud Khalid Almsafir) The Role Of Strategic Leadership In Building Sustainable Competitive Advantage In The Academic Environment, International Conference on Innovation, Management and Technology Research, International Conference on Innovation, Management and Technology Research, Malaysia, 22 – 23 September, 2013

Arab:

-بحة عيسى، لعبداني حبيبة "نموذج مقترح لدور اليقظة التنافسية من خلال الاستراتيجيات التنافسية" , مجلة الإبداع, volume 6, N°6, 2016.

-مراد كوشي، "إشكالية تقييم التكاليف الخفية في المؤسسة الاقتصادية."، N°08, Vol 08, recherches économiques

Thèse et mémoire :

Arab:

- أسية براهيم، "المؤسسة الجزائرية واستقطاب الكفاءات والمحافظة عليها"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص: تسيير المؤسسات، فرع: إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2017.
- عامر قنديلجي، "البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والالكترونية"، دار الميسرة، عمان، الطبعة الثانية، 2008.

Les sites web :

www.Intellego.fr

Conclusion générale

Annexe 01 : le questionnaire



La république algérienne démocratique et populaire
Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique
Ecole supérieure de management Tlemcen

Spécialité : management et stratégie des entreprises

Guide du formulaire de questionnaire

Dans le but d'analyser la stratégie des coûts et son *appui pour la construction d'un avantage concurrentiel*, nous menons une étude auprès des employés de l'entreprise MAPFRE Algérie Assistance,

Le questionnaire est anonyme nous vous assurons une totale confidentialité de vos réponses. Les données, issues de ce questionnaire, feront par la suite l'objet d'un traitement statistique. Cette enquête est réalisée dans le cadre de la préparation d'un mémoire de fin de cycle master par : Étudiant : BOULAHBAL Mohamed Abdeldjalil Encadré par : SMAHI Ahmed

Veuillez accepter mon respect et ma reconnaissance sincères

Partie 01 : Données personnelles

Veuillez choisir la catégorie à laquelle vous appartenez, en utilisant la référence (x).

1. *Sexe* : homme femme
2. *Age* : moins de 25 ans de 25ans a 35 ans de 36 ans a 45 ans
de 46 ans a 55 ans plus de 56 ans
3. *Niveau d'étude* : Secondaire ou moins bac licence étude supérieure (magister, master, doctorat) autre

Conclusion générale

4. *Années de service* : 1 à 5 ans 6ans à 10 ans 11 à 15 ans
 Plus que 15 ans

Partie 02 : les stratégies des coûts pour la construction d'un avantage concurrentiel

Veillez mettre une croix (x) dans la case appropriée qui, selon vous, est la plus importante.

Échelle de réponses :

<i>Classification</i>	<i>Tout à fait d'accord</i>	<i>D'accord</i>	<i>Neutre</i>	<i>Désaccord</i>	<i>Tout à fait désaccord</i>
<i>Degré</i>	<i>5</i>	<i>4</i>	<i>3</i>	<i>2</i>	<i>1</i>

- Analyse concurrentielle (5 forces de Porter)*

Éléments de formulaire	5	4	3	2	1
1-L'entreprise fait ses précaution par rapport aux traitement des appels des clients (service client).					
2-L'entreprise détient les meilleurs fournisseurs afin de procurer un service meilleur.					
3-L'entreprise traite correctement les réclamations de ses clients.					
4-L'entreprise fait attention à que ses prix soient compétitives par rapport à ses concurrents.					
5-L'entreprise change les prix de ses services constamment, et ce par rapport au changement qui se passe aux différents marchés.					

- Rentabilité de l'entreprise*

6-L'entreprise se focalise sur les charges de ses services, pour sa rentabilité					
7- L'entreprise néglige les coûts de ses services et donne un meilleur service, ce qui lui a permet d'attirer plus de clients qui est égal à plus de rendement.					
8-L'entreprise se base sur les deux (les charges et le meilleur service) pour sa rentabilité					
9-L'entreprise touche les différents segments de marché.					
10-L'entreprise touche un segment (une niche) afin d'assurer sa rentabilité					

- Les coûts des services :*

11- L'entreprise tend vers la réduction des coûts pour ses prestations					
12- L'entreprise s'investit dans le R&D pour réduire les coûts des prestations.					
13- L'entreprise utilise tous ses moyens pour la réduction des coûts des services.					
14- L'entreprise contrôle ses sources des charges.					
15- L'entreprise a un système de gestion et de comptabilité analytique efficace.					

Conclusion générale

- *La méthode des coûts standard ou préétablis :*

16- l'entreprise fournit aux employés les seuils à ne pas dépasser dans le traitement des services.					
17- l'entreprise affiche le rendement journalier au près de ses employés					
18- L'entreprise estime bien les primes et les sinistres qui peuvent se produire					
19- L'entreprise veille à ce que le rendement augmente toujours vis-à-vis la diminution de ses coûts.					
20- L'entreprise contrôle et analyse les écarts qui peuvent exister durant la prestation de service					

Conclusion générale

Résumé de l'étude :

L'avantage concurrentiel et les stratégies des coûts reçoivent une grande attention de la part des gestionnaires pour leurs effets positifs sur la performance des organisations. Notre étude visait à déterminer comment peut une entreprise construire un avantage concurrentiel en utilisant les stratégies des coûts, c'est-à-dire la façon dont les stratégies des coûts (dominations par des coûts, la stratégie de concentration) peuvent favoriser la création d'un avantage concurrentiel en utilisant ces derniers vis-à-vis les concurrents.

Nous avons appliqué l'étude à la société « MAPFRE Algérie Assistance », où nous avons distribué un questionnaire à un échantillon de 94 employés et utilisé l'approche analytique descriptive. Nos résultats montrent que les stratégies des coûts ont un impact sur la création des coûts chez « MAPFRE Algérie Assistance ».

Mots clé : Avantage concurrentiel, les stratégies des coûts, l'entreprise « MAPFRE Algérie Assistance ».

Summary of the study:

Competitive advantage and cost strategies receive a high level of attention from managers for their positive impact on the performance of organizations. Our study focused on how a company can build a competitive advantage using cost strategies, that is, how cost strategies (cost dominations, concentration strategy) may promote the creation of a competitive advantage by using the latter on behalf of competitors.

We applied the study to "MAPFRE Algérie Assistance", where we distributed a questionnaire to a sample of 94 workers and used the descriptive analytical approach. Our results show that cost strategy has an impact on the creation on competitive advantage «MAPFRE Algérie Assistance».

Key words: Competitive advantage, cost strategy, Company «MAPFRE Algérie Assistance».

ملخص الدراسة:

وتتلقى المزايا التنافسية واستراتيجيات التكلفة اهتماما كبيرا من المديرين لما لها من أثر إيجابي على أداء المنظمات. وقد ركزت دراستنا على كيفية قيام الشركة ببناء ميزة تنافسية باستخدام استراتيجيات التكلفة، أي كيف يمكن لاستراتيجيات التكلفة (قصب التكاليف، واستراتيجية التركيز) أن تعزز خلق ميزة تنافسية باستخدام الميزة الثانية في مواجهة المنافسين.

Conclusion générale

طبقتا الدراسة على شركة «94»، حيث قمنا بتوزيع استبيان على عينة مكونة من 94 عامل واستخدمنا المنهج الوصفي التحليلي. أبرز النتائج التي توصلنا إليها ان استراتيجيات التكلفة لها تأثير على خلق الميزة التنافسية لدى العاملين في مؤسسة «MAPFRE Algérie Assistance».

الكلمات المفتاحية: الميزة التنافسية، إستراتيجيات التكلفة، شركة «MAPFRE Algérie Assistance».