



**Centre Africain d'études Supérieures en Gestion**

**Institut Supérieur de Comptabilité,  
de Banque et de Finance  
(ISCBF)**

**Maîtrise Professionnelle  
de Techniques Comptables et  
Financières  
(MPTCF)**

**Mémoire de fin de formation  
THEME**

**GESTION DES PROCESSUS DE CREATION DE VALEURS :  
Cas de la SOMAG**

**Présenté par :**

**Baba Anta Ndao GUEYE**

**Dirigé par :**

**Mr Djibril GUEYE**

**Octobre 2008**

<b>Introduction Générale.....</b>	<b>01</b>
1 Contexte de l'étude.....	05
2 Formulation du problème .....	06
3 Analyse du problème .....	06
4 Solutions possibles.....	07
5 Question de recherche.....	07
6 Thème.....	07
7 Objectif de recherche.....	09
7.1 Objectif général.....	09
7.2 Objectif spécifique.....	09
8 Intérêt de l'étude.....	10
<b>PREMIERE PARTIE : PROCESSUS DE CREATION DE VALEUR.....</b>	<b>12</b>
<b>Chapitre 1 : Généralité sur la valeur.....</b>	<b>14</b>
1.1 Définition de la valeur .....	14
1.2 Analyse de la valeur.....	15
1.3 Recherche de la valeur.....	16
1.3.1 L'analyse fonctionnelle.....	18
1.3.1.1 Le besoin.....	18
1.3.1.2 Une fonction.....	18
1.3.1.3 Recherche des fonctions.....	20
1.3.2 La détermination des coûts.....	21
1.3.2.1 Le coût direct.....	22
1.3.2.2 Le coût total.....	22
1.3.2.3 Le coût juste nécessaire.....	22
1.3.2.4 Le surcoût de conception.....	23
1.3.2.5 Le coût fonctionnel .....	23
<b>Chapitre 2 : Les modélisations des processus de création de valeur.....</b>	<b>24</b>
2.1 La chaîne de valeur de M. Porter.....	24
2.1.1 Définition de la chaîne de valeur .....	24
2.1.2 Analyse de la chaîne de valeur.....	25
2.1.3 Les limites de la chaîne de Porter.....	27

2.2 Le système d'information.....	29
2.2.1 La réflexion stratégique.....	32
2.2.2 La déclinaison opérationnelle.....	33
2.2.3 Le management de l'exécution.....	33
2.3 Le risk management.....	35
2.3.1 Identifier la problématique.....	36
2.3.2 Définir les priorités.....	37
2.3.3 Un système de contrôle intégré.....	37
2.3.4 Rôle du conseil d'administration.....	38
<b>Chapitre 3 : Méthodologie de l'étude.....</b>	<b>40</b>
3.1 Model d'analyse.....	40
3.2 Technique d'investigation.....	41
 <b>DEUXIEME PARTIE : IDENTIFICATION DES PROCESSUS DE CREATION DE ,</b>	
<b>VALEUR DE LA SOMAG.....</b>	<b>43</b>
 <b>Chapitre 4 : Présentation de la SOMAG.....</b>	<b>45</b>
4.1 Structure juridique et capital social.....	46
4.2 Les actionnaires.....	46
4.3 Organisation administrative et opérationnelle.....	47
4.4 Infrastructures et équipements existants.....	49
 <b>Chapitre 5 : Gestion des processus de création de la valeur (performances organisationnelles</b>	
<b>et financières) de la SOMAG.....</b>	<b>52</b>
5.1 Evaluation de l'organisation.....	52
5.2 Evaluation du système d'information.....	53
5.3 Evaluation de la gestion du personnel.....	54
5.4 Evaluation du système de management de la qualité.....	55
5.4.1 Bilan de l'existant.....	55
5.4.2 Système de management de la qualité.....	55
5.4.3 Responsabilité de la direction.....	56

5.4.4 Réalisation du produit.....	56
5.5 Evaluation marketing et commerciale.....	57
5.5.1 Evaluation marketing.....	57
5.5.1.1 Analyse des ventes par produit.....	57
5.5.1.2 Etude des ventes par marché.....	59
5.5.2 Evaluation commerciale.....	59
5.5.2.1 Analyse du chiffre d'affaire par client et par région.....	59
5.5.2.2 Force de vente de la SOMAG.....	60
5.6 Evaluation technique.....	60
5.6.1 Les points forts .....	60
5.6.2 Points faibles.....	61
5.7 Principaux indicateurs financiers.....	62
5.8 Analyse financière.....	64
Recommandations .....	65
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>67</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>69</b>

## Figure et Liste des Tableaux

<b>Figure N°1</b> : Modèle d'analyse .....	40
<b>Tableau 1</b> : fonctions assorties de leurs critères d'appréciation et des niveaux D'exigence requis .....	20
<b>Tableau 2</b> : Valeur comptable des actifs immobilisés.....	51
<b>Tableau 3</b> : Liste des produits.....	58
<b>Tableau 4</b> : Principaux indicateurs financiers.....	62

CESAG - BIBLIOTHEQUE

# **INTRODUCTION GENERALE**

## GESTION DES PROCESSUS DE CREATION DE VALEURS

La création de valeur pour l'entreprise, est un indicateur de performance pertinent. Elle favorise la transparence entre les parties prenantes (actionnaires, dirigeants, fournisseurs, clients...) et la gestion interne des entreprises. Du point de vue de l'actionnaire, l'entreprise représente les investissements en capacité de production qui dégagent ou non une rentabilité supérieure au coût d'opportunité du capital. Cette définition, aussi simple soit-elle, ne fait pas l'unanimité. Il suffit d'écouter le langage « politiquement correct » ambiant pour se rendre compte que la croissance en termes de chiffre d'affaires, de bénéfice constitue le principal repère auquel se réfèrent nombre de directions générales pour séduire leur actionnariat. Une telle situation a pu perdurer tant que les propriétaires n'exigeaient pas une certaine rentabilité. Mais à force de constater que le contexte a radicalement changé, notamment depuis l'intervention massive des gestionnaires de fonds de placement, jugés chaque année sur le rendement de leurs opérations, ces derniers sont désormais beaucoup plus exigeants en termes d'objectifs de rentabilité et plus actifs en termes d'analyses stratégiques. Dans ces conditions, stratégie financière et gestion opérationnelle doivent se confondre pour que l'entreprise d'aujourd'hui trouve les capitaux nécessaires à sa richesse de demain. A cet égard, il convient de définir des indicateurs de performance qui mesurent et concilient les ambitions des actionnaires et celles des managers. L'étude de la gestion des processus de création de valeur analysée dans ce mémoire propose cette vision intégrée et interdépendante des préoccupations financières et opérationnelles.

Convaincus de sa nécessaire déclinaison comme mode de management, nous ferons de la création de valeur le point essentiel de nos interrogations concernant l'amélioration globale des performances. Ainsi, créer de la valeur peut se conjuguer selon deux modes principaux : accroître la productivité, d'une part, rechercher une croissance durable, d'autre part.

De plus, la rationalisation des coûts demeure un levier largement actionné. Un premier levier de création de valeur consiste évidemment à rationaliser les coûts. Cette démarche, largement entamée depuis une quinzaine d'années, a permis à de nombreuses entreprises de s'adapter aux nouvelles conditions de concurrence. Pour nécessaire que soit cette attitude, elle ne met en évidence qu'un comportement défensif, peu propice à motiver sur une longue durée

## GESTION DES PROCESSUS DE CREATION DE VALEURS

tout un personnel. Il convient donc de rompre avec la spirale du « downsizing », mieux adaptée à la survie qu'à la prospérité.

Il n'est pas étonnant au demeurant que les sociétés dont l'unique objectif est de réduire leur masse salariale ne soient pas le mieux placées dans la course à la création de valeur.

Des opportunités de croissance rentable constituent en revanche un fort levier de création de valeur. Se concentrer sur de nouvelles opportunités de croissance constitue par contre un principe dont l'effet de levier sur la création de valeur semble bien plus important. Le value management a, dans cette perspective, permis de renouveler la mesure de l'efficacité des différentes options de croissance.

La gestion par la valeur contribue largement au déploiement des trois stratégies majeures d'une croissance rentable.

Il s'agit, en premier lieu, d'analyser la typologie de sa clientèle. Dans cet esprit, la valeur d'un client dépend des coûts nécessaires pour l'attirer et le servir et du chiffre d'affaires réalisé avec lui au cours d'une période donnée. A l'aune de ce critère, on peut établir une classification des différents segments, déterminer ceux à intégrer et à fidéliser dans son portefeuille, puis ceux qu'il vaut mieux laisser à la concurrence.

En second lieu, il est nécessaire de gérer son portefeuille produit, de promouvoir l'innovation et de réduire les délais de mise sur le marché. Les cycles de vie des produits ne cessent en effet de se raccourcir, ce qui impose une remise en question permanente des facteurs de succès des entreprises et une innovation toujours renouvelée. Enfin, l'analyse de la valeur des canaux de distribution et différentes options de promotion des ventes, par le biais de méthodes plus ou moins sophistiquées comme les outils ABC/ABM (2), permet de se concentrer sur les canaux rentables existants et de promouvoir in fine le développement de nouvelles relations entre producteurs et clients.



## GESTION DES PROCESSUS DE CREATION DE VALEURS

La recherche de création de valeur, dictée par des actionnaires de plus en plus exigeants, conduit donc à une nouvelle formulation des stratégies classiques de croissance des entreprises, seuls les activités, les clients ou les modes de distribution dont la rentabilité excède le coût du capital seront dans l'absolu jugés pertinents.

Enfin, deux autres éléments jouent substantiellement sur la création de valeur pour les actionnaires : d'une part, la motivation du personnel, certains consultants parlent de valeur pour le personnel, notion qui dépasse une simple rémunération ; d'autre part, une politique financière performante visant sans cesse l'optimisation des capitaux investis.

A cet effet, par rapport aux moyens matériels, humains et financiers mis en place et l'évaluation qui sera faite, il est important de procéder à une analyse du projet de développement des processus de création de valeur. C'est ce à quoi nous allons nous atteler dans notre étude qui sera articulée autour de trois points :

- ◆ D'abord au niveau du concept intrinsèque de la valeur
- ◆ Ensuite le cadre d'analyse des processus de création de valeur
- ◆ Et enfin l'accent sera mis sur l'évaluation des processus.

Auparavant, il convient, comme dans toute étude de ce genre, de commencer par une analyse préalable des cadres théorique et méthodologique.

## GESTION DES PROCESSUS DE CREATION DE VALEURS

### 1. Contexte de l'étude :

Pour valoriser, il faut comprendre générer de la valeur à partir des ressources à disposition de l'entreprise qu'elles soient détenues en propre ou sous contrôle.

L'entreprise par son organisation s'efforce de retirer de l'utilisation des ressources stratégiques plus que ce que l'on coûte le contrôle ou la détention de ces mêmes ressources. La valorisation des ressources est la nature même de son activité.

Il y a de multiples manières de rendre compte de la création de valeur pour une entreprise. Nous nous limitons à la présentation de l'équation, suivant en cela l'exposé développé dans « L'introduction au management de la valeur » :

***Valeur de l'entreprise = Flux financiers générés + Flexibilité des actifs à court et moyen terme***

Le niveau et l'évolution des flux financiers dépendent des dimensions création de valeur et soutenabilité de la valeur ainsi que des avantages concurrentiels. Elles permettent d'apprécier le niveau actuel de performance et son évolution possible sur le court ou moyen terme. Il s'agit de voir quelle sera la valeur future si l'entreprise ne change pas sa stratégie ?

Au contraire, la flexibilité s'intéresse à un autre aspect de la valeur de l'entreprise : quelle est l'utilité des activités, ressources et compétences si l'entreprise doit changer sa stratégie et quelle est la valeur de l'actif en cours de développement qui ne contribuent pas pour l'instant à la position concurrentielle de l'entreprise mais lui ouvrent des perspectives de développement?

Cette distinction de deux composantes de la valeur de l'entreprise permet d'apprécier séparément la valeur statique de l'entreprise et la valeur dynamique (flexibilité et options), c'est-à-dire la valeur en cas de changements stratégiques importants et les potentiels de valeur future.

### 2. Formulation du Problème

Lorsqu'on parle de valeur, c'est toujours dans un contexte où l'on est en train de décider une action : acheter, vendre, construire... La valeur en elle-même ne vaut rien, ne signifie rien, mais la perception de son évolution possible constitue la base de la prise de décision. Ce sont donc plus les mécanismes d'évaluation, de valorisation et de décision qui sont essentiels que la valeur en elle-même. Guy Brun et Francine Constantineau évoquent à ce propos les efforts faits à travers le Management par la valeur pour « rendre lisible le sens » et donc aider à la prise de décision. La relation de valeur est importante par le fait que la perception de son évolution permet à l'entreprise de se déterminer, de fabriquer un produit, de placer de l'argent ou externaliser certaines activités.

On pourrait alors être amené à penser que tout est déterminé dans la vie d'une entreprise par les avantages que l'on retire d'un effort, investissement ou placement. On touche là du doigt le fait qu'on ne peut pas parler de valeur sans se référer aux différentes activités qui vont sous-tendre la décision et l'action. Si la valeur semble donc être quelque chose d'assez indéfinissable, alors comment soutenir la SOMAG dans son processus de création de valeur ? Autrement dit quels sont les outils et les pratiques qui développent les processus de création de valeur de la SOMAG ?

### 3. Analyse du problème

Si on sait que cette situation d'ignorance n'est pas sans conséquences sur la trésorerie qui, peut se retrouver fortement affectée et cette situation peut rendre difficile voir même compromettre les objectifs de maîtrise de coûts si chers à la société.

Beaucoup d'entreprises dans une situation pareille pourraient certainement faire faillite. Dans le cas particulier de la SOMAG, si les éclaircissements nécessaires ne sont pas apportés, on assistera à une détérioration progressive de l'outil de travail, à une démotivation du personnel et par suite logique à des soins de productions de qualité moindre.

### **4. Solution possible**

Dans ce contexte, le diagnostique s'impose afin de d'identifier les véritables sources de développement de création de valeur.

### **5. Question de Recherche**

C'est à cet exercice que nous voulons nous prêter avec la conviction d'aboutir à une identification des véritables sources. Le travail que nous aborderons au de-la de la recherche d'outils et de pratiques nous amènera à aborder certains aspects explicatifs des problèmes qui seront soulevés et à prendre en compte certaines informations qui dépassent le simple aspect de la création de valeur mais dont la connaissance est déterminante dans l'appréciation de celle-ci.

### **6. Thème**

Pour mieux illustrer notre étude, nous avons consacré plus de temps à évoquer d'une certaine manière, le cadre d'analyse de la valeur d'une entreprise et son processus de création de valeur.

Dans cette partie, quatre points essentiels ont été soulevés :

- 3 L'identification des activités, ressources et compétences de valeur
- 4 Leur protection
- 5 Leur exploitation
- 6 L'adaptation des processus de création de valeur

Une bonne analyse de ces quatre points revient donc à évaluer l'aptitude d'une entreprise à engendrer de la valeur, la défendre face aux attaques des concurrents, se l'approprier et renouveler son processus de création de valeur.

Selon Félix Bogliolo (2002 : 90) le traitement de l'étude de la création de valeur, peut nous permettre de nous inspirer d'approches et de méthodologies différentes appliquées à notre question de recherche. Dans ce manuel, l'auteur présente un système de gestion par la valeur

## GESTION DES PROCESSUS DE CREATION DE VALEURS

en mettant en place cinq étapes qu'il a synthétisées par l'acronyme MESOP et qui regroupent des outils constituant la boîte :

**Mission** : les dirigeants de l'entreprise doivent prendre conscience que leur mission est de gérer par et pour la valeur. En particulier, leur communication interne et externe doit intégrer ce paramètre : outils de communication

**Evaluation** : l'évaluation des performances de l'entreprise doit se faire selon la création de valeur selon les sous entités indépendants aussi petits que possibles (ateliers, produits, marchés etc.) : outils de gestion financière. Mais évaluer la création de valeur n'est pas créer de la valeur. Un diagnostic n'est pas un plan d'action.

**Stratégie** : l'entreprise doit fonder sa stratégie sur la création de valeur : outils de gestion stratégique

**Opérations** : l'entreprise doit gérer ses opérations en décentralisant la responsabilité de créer plus de valeur. Pour cela, il faut scruter l'entreprise à travers la création de valeur et exploiter ses sources de valeur : outils de gestion opérationnelle. Cela contribue à augmenter l'intérêt du travail des dirigeants et employés.

**Participation** : les dirigeants et employés de l'entreprise doivent bénéficier de rémunérations variables substantielles, calculées comme une participation à la création de valeur qu'ils engendrent : outils de gestion des ressources humaines.

Cet acronyme nous mène à constater que le concept de création de valeur et son utilisation en tant que système de gestion par la valeur, a pour but d'accroître la valeur et de la pérenniser. Un système de gestion par la valeur n'a rien d'ésotérique. C'est seulement une boîte à outils pour gérer une entreprise.

Cependant il faut souligner que l'auteur a essentiellement consacré ses idées et recommandations sur les Petites et Moyennes Entreprises (PME). Il serait même plus judicieux d'utiliser l'expression « Création de valeur des PME ».

## 7. Objectifs de recherche

Nous tenons à souligner avec une haute considération, que la lecture de certains ouvrages nous a permis aussi de situer notre propre approche personnelle avec beaucoup plus de précisions.

### 7.1 Objectif général

L'objectif général de l'étude consiste à évaluer l'aptitude d'une entreprise à engendrer de la valeur, la préserver et l'exploiter pour assurer une rentabilité durable.

### 7.2 Objectif spécifique

A travers l'objectif général explicité, ci-dessus, les objectifs spécifiques de ce mémoire se tournent autour de plusieurs points qui chronologiquement commencent comme suit :

- Une définition du concept intrinsèque de la valeur, et surtout dans le milieu de la production et de la commercialisation des produits à base de manioc, dans lequel on se propose de l'étudier aujourd'hui.
- Puis une description du groupe SOMAG et de l'environnement dans lequel il exerce son activité
- Mais aussi une évaluation de la portée réelle de la pratique
- Pour enfin terminer par des plans d'action visant à développer les processus de création de valeur du Groupe SOMAG et par conséquent son rendement.

### 8. Intérêt de L'étude

Le gouvernement du Sénégal, tirant les enseignements des expériences antérieures, a réaffirmé son ambition de faire de l'agriculture un accélérateur de la croissance économique et du développement social. Pour cela, la nouvelle approche privilégie la diversification agricole par la promotion des cultures répondant aux besoins vivriers locaux d'une part, et favorisant l'émergence d'une agro-industrie compétitive d'autre part.

Ainsi, le lancement en avril 2004 du Programme de relance de la filière de manioc, traduit la volonté de mettre en œuvre cette nouvelle vision et faire de ce secteur une grappe économique intégrée avec des entreprises fournissant des produits à haute valeur ajoutée.

Le groupe SOMAG, principal acteur de la transformation industrielle joue un rôle central dans le processus de développement de la filière manioc au Sénégal.

Si la constitution progressive du groupe, par la création d'entreprises en amont de la chaîne de valeur, traduit le souci permanent de renforcement de la compétitivité de la SOPROKA en aval, par ailleurs les défis actuels du groupe mettent en évidence les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre de son projet de développement.

Aujourd'hui la SOMAG s'interroge sur son futur immédiat : concentration sur un domaine maîtrisé ou redynamisation du projet de groupe ?

En effet, notre étude consiste à identifier le besoin de clarifier la stratégie de l'entreprise et de mettre en adéquation avec celle-ci la gestion industrielle et des ressources allouées.

C'est dans ce sillage que s'enlise notre mission, pour laquelle nous porterons notre modeste contribution avec pour objectif l'élaboration d'un plan stratégique à moyen et long terme sous forme de recommandations.

## GESTION DES PROCESSUS DE CREATION DE VALEURS

L'objectif de l'étude n'est plus un choix arbitraire dans la mesure où il se justifie par une sollicitation de l'entreprise et un impact immédiat sur les performances comme il sera démontré dans ce mémoire.

Ainsi, ce mémoire est subdivisé en deux parties principales :

- La première présente le cadre théorique de l'étude et comprend trois chapitres. Dans cette première partie nous présenterons la création de valeur selon la littérature et nous présenterons également la démarche d'analyse des données pour répondre à notre question de recherche.
- La seconde est réservée à l'étude du cas spécifique de la SOMAG. Nous décrirons dans cette partie le processus de création de valeur à la SOMAG. Cette description donnera lieu à une analyse qui débouchera sur des recommandations.



**PREMIERE PARTIE**

**PROCESSUS DE CREATION DE  
VALEUR**

## GESTION DES PROCESSUS DE CREATION DE VALEURS

Source de tension ou source d'un mieux être, la création de valeur devrait être l'un des outils privilégiés pour le pilotage des entreprises décentralisées ou de groupe ; elle a pour objectif principal d'offrir des conditions meilleures qui permettent à l'entreprise d'embaucher par exemple et de garder à son service, le personnel dont elle a besoin. Par cela elle définit à la fois la nature et la fréquence de sa contrepartie.

Selon Montanier, Philippe (2002 :88) « La création de valeur est un processus et non un état ». Par conséquent l'étudier consiste à étudier les mécanismes et les composantes permettant une bonne gestion des processus de création de valeurs.

Aussi disposer d'un bon système de rémunération est un enjeu majeur, car la contrepartie rendue affecte la vie de l'entreprise.

Actuellement la littérature s'accorde pour faire évoluer cet outil qui demeure obsolète dans la pratique malgré certains changements intervenus dans le domaine et l'ériger vers un nouveau paradigme qui est celui du pilotage.

La revue de la littérature proposée dans cette première partie constituera le socle ou le fondement de notre analyse tout au long de ce mémoire. Nous présenterons certaines exigences en matière de gestion des processus de création de valeurs, exigences à remplir afin de jouir d'une image privilégiée.

Cette première partie s'articule autour de trois chapitres :

- ✓ La première présentera : la Généralité sur la valeur
- ✓ La seconde va présenter les modélisations des processus de création de valeur :
- ✓ Et enfin, la dernière présentera la Méthodologie de l'étude

## **Chapitre 1** : Généralité sur la valeur

La valeur est une notion théorique centrale dans le cadre de la gestion des entreprises. Elle est au cœur des relations avec les clients. Cette notion se retrouve également au niveau des rapports entre l'entreprise et les fournisseurs. Elle est encore présente au sein de l'organisation toute entière entre les différentes parties prenantes de l'entreprise.

Il s'agit en outre d'un enjeu à portée pratique car la valeur en se situant à l'interface entre l'offre et la demande devient le cadre de conception et de développement d'outils ainsi que de pratiques managériales. On parle de plus en plus de value management ou management basé sur la création de valeur. Ce système de management revêt diverses conceptions de valeur qui se différencient notamment en fonction du ou des bénéficiaires de la valeur créée.

Selon Wolfgang Ulaga (2002 :88) Cette idée de création de valeur définit la raison d'exister de l'entreprise et devient le critère d'évaluation de sa performance globale.

### **1.1 Définition de la valeur**

La valeur représente un guide pour le value management (pour la performance globale d'un organisme) et offre un éclairage nécessaire à toute prise de décision. Elle traduit en effet une appréciation des services proposés ou rendus par une solution à un problème, en regard de l'appréciation des ressources à y consacrer. (Norme NFX50-152)

Selon Félix Bogliolo (2004 :190) Dans le cadre de développement des processus de création de valeur, doivent être définis :

- ⇒ Les personnes et entités concernées par le processus et son développement, et dont l'appréciation doit être prise en compte
- ⇒ Le système et les circonstances dans lesquels les résultats du projet sont attendus

La valeur représente aussi la relation entre la contribution d'une fonction à la satisfaction du besoin et le coût de cette fonction.

## GESTION DES PROCESSUS DE CREATION DE VALEURS

Selon cette relation, la valeur croit quand la satisfaction du client augmente ou quand le coût du produit diminue.

$$\text{VALEUR} = \frac{\text{SATISFACTION DU BESOIN}}{\text{COUT}}$$

- ❖ *SATISFACTION DU BESOIN = Fonctions + Caractéristiques + Sécurité + Maintenabilité + Durabilité + Fiabilité + Disponibilité + Confort et agrément*
- ❖ *COUT = Coût d'achat + Coût d'utilisation + Coût de maintenance + Coût de désaffectation + Coût social*

Ce concept est donc applicable à la préparation de toute décision de management ou, sur un plan opérationnel, applicable également :

- ✓ Aux principaux investissements et approvisionnements de l'entreprise
- ✓ Au choix de conception ou re-conception d'un produit au sens large (fourniture, procédé, service ou mode d'organisation etc.)
- ✓ Aux projets complexes, à contexte concurrentiel serré

### 1.2 Analyse de la valeur

Selon Jean-Luc Arrègle (2002 :89), l'analyse de la valeur est une méthode systématique qui permet de concevoir ou d'optimiser un produit, un service, un procédé ou processus. Cette méthode assure, de la meilleure façon et au plus bas coût possible, la satisfaction de l'utilisateur.

## GESTION DES PROCESSUS DE CREATION DE VALEURS

Selon cette définition, l'analyse de la valeur est une méthode d'investigation qui ne laisse rien dans l'ombre et qui implique un croisement de multiples regards sur le produit, sur le besoin de l'utilisateur, sur les coûts, sur les contraintes de l'environnement, sur le marché et donc sur la valeur de ce produit.

L'analyse de la valeur s'applique tout autant à la re-conception de produits existants que la conception de produits nouveaux. Elle s'applique aussi bien à des produits matériels qu'à des services immatériels (analyse de la valeur administrative). Elle peut traiter le produit en tant que tel, mais aussi le procédé de fabrication du produit. Elle s'intéresse tout autant à des produits unitaires simples qu'à de vastes systèmes complexes. Des développements récents de l'AV mettent l'accent sur l'expression fonctionnelle du besoin (CDCF- Cahier charges fonctionnel) et sur la notion de Conception à coût objectif (CCO) qui seront développées dans la partie suivante.

L'analyse de la valeur est une nouvelle méthode de travail qui valorise les compétences de l'entreprise, qui privilégie les synergies et la démarche systémique. Elle s'inscrit parfaitement dans la cohérence des évolutions de l'entreprise vers la performance globale.

Par sa démarche, ses concepts et ses outils, cette méthode constitue donc une approche systémique de l'évaluation et de la conception des produits et des services. Méthode originale de conduite de projet, elle facilite par là même l'obtention d'une efficacité globale déployée bien à propos.

### **1.3 Recherche de la valeur**

L'entreprise est le fruit de l'union entre les capitaux des investisseurs et les compétences des collaborateurs (dirigeants et employés). Elle naît donc d'un accord de partenariat. Cet accord est une relation d'agence. L'objet de l'accord est la gestion de la propriété des investisseurs par les dirigeants et employés. L'objectif assigné par les premiers aux seconds, est la maximisation de la valeur des capitaux confiés.

## GESTION DES PROCESSUS DE CREATION DE VALEURS

Ainsi, selon Nicolas Berland et Yves de Rongé (2002 :26) Cette maximisation doit se faire sous la contrainte de la maximisation concomitante de la satisfaction des autres parties prenantes : créanciers, clients, dirigeants, employés, fournisseurs etc.

Cette relation d'agence entraîne évidemment l'obligation de rechercher en premier l'approbation des décisions les plus importantes (stratégie), et en second de rendre compte du résultat de la gestion effectuée (information).

Ceci explique le vrai potentiel de l'entreprise qui s'inscrit dans une dynamique de création de valeur continue pour ainsi accroître la productivité de l'entreprise.

C'est ainsi des orientations suivantes présentant ont été mis en place afin de présenter une démarche AV :

- Orientation de l'action AV
- Recherche de l'information
- Analyse fonctionnelle
  - Recherche de fonctions
  - Analyse des coûts
  - Analyse de la valeur
- Recherche d'idées
- Evaluation des idées
- Plans d'actions
- Orientation et suivi

Les deux premiers pas de cette démarche consistent à créer une synergie et décloisonner les différentes disciplines de l'organisation. Cette mission traverse plusieurs étapes :

- Somme des expertises
- Choc des idées
- Points de vue multiples
- Communication

## GESTION DES PROCESSUS DE CREATION DE VALEURS

- Echange d'information

Ces différentes étapes vont permettre à priori d'organiser une équipe multidisciplinaire et à posteriori de renforcer la décision et faciliter l'implantation.

Deux grandes phases de la démarche doivent être bien distinguées notamment l'analyse fonctionnelle et l'analyse des coûts car elles constituent des éléments pour identifier la valeur industrielle et la valeur financière de l'entreprise.

### **1.3.1 L'analyse fonctionnelle**

C'est une méthode systématique d'expression des besoins qu'un produit, un système ou un processus doit rencontrer pour satisfaire un utilisateur ou toute partie prenante. Ainsi selon Wolfgang Ulaga (2000 :86) elle tient compte de l'usage et non de moyens.

C'est une approche systématique qui retourne à la source du besoin, fait abstraction des solutions, s'oriente sur les finalités et exprime les besoins en termes de fonctions que le produit, le système ou le processus doit remplir. Elle fait partager aux acteurs une terminologie commune.

#### **1.3.1.1 Le besoin**

Selon PAVLOV (2000 :78) Le besoin est une nécessité ou un désir éprouvé par un utilisateur ou toute partie prenante. Il peut être exprimé ou implicite, réel ou latent, à l'origine du produit ou service. A cet effet, il importe de le caractériser et de l'exprimer en premier lieu sous forme de besoin relatif à l'information ou la documentation, et en second lieu des besoins complémentaires pour satisfaire entièrement l'utilisateur.

#### **1.3.1.2 Une fonction**

Selon Marcel Christoffersen (2000 :98), Une fonction est une action que doit réaliser un produit, un procédé, un processus pour satisfaire un besoin de l'utilisateur. C'est ce qui est

## GESTION DES PROCESSUS DE CREATION DE VALEURS

attendu d'un produit ou service dans un but ou usage déterminé. Tout produit réalise un assemblage de fonctions qui expriment le besoin des utilisateurs.

Il existe trois types de fonctions :

- ⇒ Une fonction principale : c'est une action prévue pour laquelle le produit est d'abord conçu, essentielle à sa réalisation.
- ⇒ Une fonction secondaire : c'est une action interne soutenant les fonctions principales.
- ⇒ Une fonction de contrainte : c'est une obligation à laquelle le produit doit se conformer.

Cette typologie présente deux natures de fonction :

- Les fonctions externes : elles répondent au besoin de l'utilisateur par des interactions avec l'environnement ou par adaptation aux contraintes externes. Elles sont en relations étroites avec les besoins de l'utilisateur et exprimables de façon indépendante des choix de solutions techniques.
- Les fonctions internes : elles répondent à des besoins de conception non explicitement demandés par l'utilisateur mais contribuant aux fonctions de service. Elles sont induites pour les principes de solution adoptés pour réaliser le produit.



**1.3.1.3 Recherche des fonctions**

La recherche des fonctions est toujours accompagnée d'un document par lequel l'interacteur exprime un besoin en terme de fonctions et de contraintes.

**Tableau 1** : fonctions assorties de leurs critères d'appréciation et des niveaux d'exigence requis.

<p><b>Recherche intuitive</b></p> <p>Les fonctions sont exprimées de façon intuitive</p>
<p><b>Examen de l'environnement</b></p> <p>Les fonctions sont identifiées en analysant la relation entre le produit, procédé ou processus et ses éléments environnants (interacteurs)</p>
<p><b>Analyse séquentielle</b></p> <p>Les fonctions sont identifiées en recherchant les séquences d'utilisation du produit</p>
<p><b>Analyse des mouvements et efforts</b></p> <p>Les fonctions sont identifiées en analysant les mouvements du produit et les efforts auxquels il est soumis</p>
<p><b>Produit de référence</b></p> <p>Les fonctions sont identifiées à partir de l'étude des composants d'un produit de référence</p>
<p><b>Normes et règlements</b></p> <p>L'examen des normes et règlements permet d'identifier les contraintes dont le produit devra tenir compte</p>

Source : SOMAG

Ce tableau permet d'identifier l'ensemble des fonctions assorties de leurs critères d'appréciation et des niveaux d'exigence requis.

A la fin, toutes ces fonctions doivent figurer dans le cahier de charges fonctionnel (CDCF) qui est un outil nécessaire pour détecter formuler le besoin et justifier en aval les exigences techniques contenues dans un marché, un contrat d'étude ou un appel d'offre.

## GESTION DES PROCESSUS DE CREATION DE VALEURS

Le CDCF facilite l'exploration des principes de solution au problème posé et permet de recourir si nécessaire aux techniques de créativité.

Ce CDCF est la concrétisation la plus élaborée de la démarche fonctionnelle. L'établissement de ce document implique une très bonne étude des utilisateurs et des contraintes de l'environnement.

Il représente l'outil de formalisation intelligente du projet à développer. Il précise de façon rigoureuse les attentes sur exigence (les objectifs à atteindre), en laissant au concepteur du futur produit le maximum de latitudes pour exprimer sa créativité et ses talents.

Le CDCF est un outil essentiel de la démarche qualité.

### **1.3.2 La détermination des coûts**

C'est une démarche de conception qui permet d'assurer la maîtrise du coût de production de la fourniture, des risques et des délais.

Cette démarche de conception est encore appelée conception pour coût objectif (CCO), ou plus généralement conception à objectif désigné (COD).

Elle part, en effet d'une définition, même sommaire (analyse fonctionnelle du besoin), de ce qui est attendu de la fourniture par le client ou le marketing et des objectifs essentiels, notamment de coûts.

La CCO permet d'abord de procéder à un « éclatement » de la fourniture, à la fois fonctionnel, technique et économique.

Ensuite, elle conduit la conception des parties « éclatées » en recourant à l'analyse de la valeur et l'analyse des risques.

Enfin, elle vérifie auprès du client, ou du marketing, que la solution prévue répond bien à l'objectif afin de mettre en place des mesures correctives, si nécessaire.

## GESTION DES PROCESSUS DE CREATION DE VALEURS

L'identification des éléments suivants permet d'agir efficacement sur les choix de conception :

### 1.3.2.1 Le coût direct

Il représente toutes les charges en lien direct avec les choix de conception du produit :

- ✓ Matières premières utilisées
- ✓ Déchets, rebuts
- ✓ Mains d'œuvre direct
- ✓ Dépenses directes d'exploitation
- ✓ Amortissements affectables

En AV, on travaille surtout sur le coût direct.

### 1.3.2.2 Le coût total

C'est la somme du coût direct et des coûts indirects non imputables à une conception :

- ✓ Frais généraux
- ✓ Frais de structure
- ✓ Etc.

En AV, on peut être amené à travailler sur ce coût global.

### 1.3.2.3 Le coût juste nécessaire

Il représente le meilleur coût direct atteignable à un certain terme asymptote bas vers laquelle doit tendre le coût réel du fait de l'effet de la concurrence et des évolutions technologiques.

### 1.3.2.4 Le surcoût de conception

C'est la différence entre le coût direct actuel du produit et le coût juste nécessaire.

$$\textit{Coût Direct Actuel} = \textit{Coût Juste Nécessaire} + \textit{Surcoût de production}$$

### 1.3.2.5 Le coût fonctionnel

C'est la ventilation du coût sur les différentes fonctions du produit.

Ainsi selon Yves de Rongé (2008 :90) La détermination des coûts fonctionnels aide à remettre en cause les choix de conception.

### **Chapitre 2 : Les modélisations des processus de création de valeur**

Un certain nombre de mutations découlant de la volonté d'appliquer l'idée de :

Processus de création de valeur ont entraîné, au cours de ces dernières années l'obligation de reposer le problème de la modélisation des processus de création de valeur, principalement en ce qui concerne les points suivants.

#### **2.1 La chaîne de valeur de M. Porter**

Selon Porter, cette méthode est valide pour toutes les industries dotées de catégories d'activités génériques. Cependant, le rôle plus ou moins de ces activités dépendra de l'industrie.

##### **2.1.1 Définition de la valeur**

La chaîne de valeur figure parmi les premières approches formalisées à avoir proposé une représentation de l'entreprise qui met en évidence les activités importantes d'un point de vue stratégique et qui permet de comprendre leurs impacts sur les coûts et la valeur. Une entreprise créera un avantage concurrentiel en exerçant ses activités à moindres coûts ou mieux que ses concurrents et en sélectionnant un ensemble distinct d'activités susceptibles de produire un mix unique de valeurs.

De plus, il est nécessaire d'étudier la chaîne de valeur de l'entreprise en liaison avec celle de ses clients pour mieux comprendre et créer un avantage concurrentiel qui s'insère dans le processus de création de valeur des ses clients.

De façon générale, Porter propose de découper l'entreprise en neuf catégories d'activités fondamentales liées les uns aux autres et qui sont de deux sortes : activités principales et activités de soutien.

## GESTION DES PROCESSUS DE CREATION DE VALEURS

Les activités principales peuvent être divisées en cinq parties : elles portent sur les processus de production, c'est-à-dire la fabrication, la vente du produit, son transport et le service après vente.

Les activités de soutien quant à elles supportent ce processus et lui fournissent des moyens de production, la technologie, les ressources humaines, et diverses autres fonctions de l'entreprise. Elles permettent ou facilitent le fonctionnement des activités principales.

Chacune de ces activités peut ensuite être découpée en sous activités afin de mieux saisir le processus de création de valeur. Par exemple, l'activité commercialisation peut être détaillée en gestion des activités commerciales, publicité, gestion de force de vente ou encore la promotion...

### **2.1.2 Analyse de la chaîne de valeur**

Selon Wolfgang Ulaga (2002 :90) La compétitivité d'une entreprise pourra provenir d'une maîtrise supérieure d'une ou plusieurs activités principales ou du support ou d'une meilleure efficacité pour gérer les relations entre ces fonctions

Dans ce cas, ce n'est donc pas une fonction spécifique, qui assure la réussite de l'entreprise mais une meilleure intégration de plusieurs composantes. La valeur créée par les clients, se définit soit par une réduction de coûts, que les produits de l'entreprise peuvent apporter dans l'activité des clients, soit par des améliorations de leur performance.

Les choix de l'entreprise, vis-à-vis de sa chaîne de valeur, porteront sur la façon de réaliser certaines activités ainsi que leur éventuelle externalisation en cas de faible contribution à la valeur de l'entreprise ou d'une efficacité relative inférieure vis-à-vis d'autres entreprises.

## GESTION DES PROCESSUS DE CREATION DE VALEURS

La chaîne de valeur doit être conçue à un niveau suffisamment fin pour mettre en avant les mécanismes de création des avantages concurrentiels. Le domaine d'activité stratégique est généralement le niveau retenu comme pertinent d'analyses.

Le découpage de l'entreprise en activités dépend de la nature de son métier. Trois principes de base permettent de réaliser cette opération. Des activités devraient être isolées si :

- ✓ Elles reposent sur des mécanismes économiques différents
- ✓ Elles ont un impact potentiel élevé sur la différenciation
- ✓ Elles représentent une fraction importante sur les coûts

Les premières désagréations de la chaîne de valeur d'une entreprise sont assez communes pour devenir de plus en plus précises et mettre ainsi en évidence des différences importantes pour l'avantage concurrentiel et la valeur de l'entreprise.

Ensuite dès lors que les activités créatrices des avantages concurrentiels sont identifiées, il est possible de mener une analyse plus dynamique du processus de création ou de destruction de valeur en étudiant l'évolution des mécanismes qui le fondent. Il s'agit notamment de comprendre l'évolution des activités importantes de la chaîne de valeur en identifiant les facteurs structurels (les drivers) qui jouent sur leur dynamique. Deux sortes dynamique peuvent être distingués : pour les coûts et pour la valeur.

Porter identifie neuf types génériques de drivers : les économies d'échelle, les liaisons (fournisseurs, clients, internes), la localisation, les interconnexions ou partage des ressources, l'apprentissage, les facteurs institutionnels, l'intégration, le calendrier (le timing), et l'utilisation des capacités de production.

De plus, toujours selon Wolfgang Ulaga (2002 :89) il existe deux catégories de drivers : des leviers de valeur et des risques. Les deux ont un impact direct sur la création de valeur de l'entreprise, mais les premiers contrairement aux seconds, peuvent être contrôlés par l'entreprise. Cette dernière peut ainsi mettre en avant ses risques

## GESTION DES PROCESSUS DE CREATION DE VALEURS

concurrentiels liés à sa création de valeur actuelle et ses leviers d'action (les leviers de valeur).

L'analyse de la chaîne ne se limite pas à celle de l'entreprise mais se fait en liaison avec celle des fournisseurs et des clients.

Ce système constitue un système de valeur au sein duquel intègre les flux d'activité de l'entreprise. Les liaisons en amont ou en aval, avec ces chaînes de valeur, permettent d'améliorer le processus de création de valeur de l'entreprise en identifiant les possibilités de différenciation, ou de baisse des coûts, liées aux relations avec les fournisseurs ainsi que le développement d'avantages concurrentiels, qui s'insèrent dans le processus de création de valeur des clients.

La connaissance du champ concurrentiel de l'entreprise se définit d'après l'étendu de ses activités telle que son niveau d'intégration, l'étendu de sa gamme, l'étendu géographique.

Ces deux éléments sont fortement liés. En effet, le choix du champ concurrentiel aura des conséquences importantes sur la configuration de la chaîne de valeur de l'entreprise en assurant, par exemple, une meilleure maîtrise de certaines activités. De même l'identification d'activités de la chaîne de valeur qui ne contribuent pas à l'avantage concurrentiel, pourra mener à des décisions d'externalisation.

### **2.1.3 Les limites de la chaîne de Porter**

L'approche proposée par Porter, se veut générique, et à ce titre ne met pas en avant certaines activités qui peuvent jouer un rôle plus crucial pour la compétitivité de l'entreprise. C'est le cas des ressources intellectuelles. D'autres chercheurs considèrent qu'un avantage concurrentiel réellement maintenable provient généralement des compétences, aptitudes, capacités d'innovations, savoir-faire que des concurrents ne peuvent copier ou dépasser. Ainsi pour Quinn, « les activités intellectuelles et les services représentent aujourd'hui les maillons décisifs des chaînes de valeur dans la plupart des entreprises ». A titre d'exemple, il évalue



## GESTION DES PROCESSUS DE CREATION DE VALEURS

65% à 75% des personnes travaillant dans des entreprises industrielles sont affectées à des activités de service (marketing, comptabilité, R&D, conception de produits, distribution...) et que seulement 10 à 35% de l'ensemble des activités d'une firme industrielle sont directement liés à la production.

Ainsi, même au sein d'activités industrielles, la plupart des processus qui ajoutent de la valeur, proviennent d'activités de service fondées sur le savoir.

En se concentrant sur ces aptitudes particulières, activités de service ou savoir de la chaîne de valeur où elle peut être meilleur que ses concurrents, l'entreprise peut ainsi développer un avantage concurrentiel important pour les clients. Toutes les activités de la chaîne de valeur d'une entreprise peuvent être envisagées comme une prestation de service pouvant être confiée à une entreprise extérieure.

Cette focalisation stratégique ne doit pas être confondue avec une stratégie de recentrage sur un ensemble de produits marchés restreints fortement liés. Les compétences et activités intellectuelles fournissent une base solide pour définir une focalisation tout en assurant une flexibilité à long terme qui fait défaut aux focalisations en terme de produits marchés. Une fois qu'une entreprise a développé une maîtrise suffisante sur certaines de ses activités immatérielles, elles peuvent servir de socle pour une stratégie générale cohérente et une avance concurrentielle à long terme. Les nombreux produits ou services qui peuvent être développés à partir de cet ensemble de compétences, permettent à l'entreprise un renouvellement régulier de ses activités et suffisamment de diversité pour limiter les conséquences de crise sectorielle éventuelles.

Il s'agit donc pour l'entreprise d'identifier et de se concentrer sur les activités de sa chaîne de valeur qui lui procurent une avance concurrentielle et un flux à long terme de nouveaux produits pour satisfaire les demandes futures de consommateur. Il est nécessaire de développer les compétences associées à ces activités pour être le meilleur, notamment en y concentrant plus de moyens que les concurrents.

## GESTION DES PROCESSUS DE CREATION DE VALEURS

Ensuite, il faut minimiser ou éliminer les activités où l'entreprise ne peut être dominante, sous réserve qu'elles ne soient indispensables au support ou à la protection des domaines de focalisation stratégiques. Pour cela, l'entreprise peut recourir à des contrats avec des entreprises, des alliances, en veillant cependant à ne pas subir la domination des partenaires.

Cette création de coalition semble beaucoup plus efficace en ce qui concerne l'obtention des compétences qu'en matière d'intégration verticale ou de maîtrise complète en interne de la chaîne de valeur de l'entreprise. En effet, ces dernières possibilités obligent l'entreprise à viser l'excellence dans de nombreux domaines et activités.

Cette focalisation stratégique s'effectue donc selon les activités de la chaîne de valeur que l'entreprise peut réaliser d'une meilleure façon que ses concurrents. Toutefois, la réussite de cette désagrégation de la chaîne de valeur nécessite que soient respectées et développées un ensemble de savoirs, de base de données, d'aptitudes de services très importants pour les clients de telle manière que l'entreprise devienne la plus performante pour les leur fournir. Pour maintenir ses positions concurrentielles et sa création de valeur, la focalisation choisie par l'entreprise doit contrôler certains aspects cruciaux de la relation entre ses fournisseurs et le marché en maîtrisant pour cela certains segments clés fondés sur le savoir de la chaîne de valeur.

La démarche consiste tout d'abord pour l'entreprise à répertorier ses actifs intellectuels au sein des stades importants de la chaîne de valeur et, ensuite à trouver des instruments de mesure significatifs pour déterminer leur valeur tout en tenant compte des cash flows et coûts directs associés à ses ressources. L'interrogation porte sur le coût de remplacement de ces ressources et combien il lui coûterait de ne plus en disposer.

### **2.2 Le système d'information**

Selon Yves de Rongé (2010 : 98) Chaque métier dans une entreprise pense ou souhaite être stratégique. En réalité, chacun l'est à un moment ou à un autre. Si l'entreprise intègre un

## GESTION DES PROCESSUS DE CREATION DE VALEURS

métier, c'est qu'elle en a besoin. Gardant à l'esprit qu'un dirigeant est concentré principalement sur la réalisation de la stratégie décidée en haut lieu, pourquoi financerait-il un métier dont il pourrait se passer ? Gageons d'un vrai savoir faire des dirigeants pour bien s'entourer des personnes, faire les bons investissements et se séparer des composants qui ne serviraient pas la stratégie.

Dans ce contexte, le système d'information se trouve comme les autres fonctions telles la finance ou les ressources humaines, une des clés de réussite d'une stratégie. Les dirigeants améliorent d'année en année leur perception de l'intérêt du SI, mais le directeur du système d'information doit affronter leurs expériences passées ponctuées de non succès et d'attentes non services.

La théorie veut que la stratégie soit la réponse aux attentes des parties prenantes, à la mise en évidence d'un avantage concurrentiel et à la création de valeur. Concrètement, il s'agit de construire le meilleur chemin sur son domaine d'activité en prenant en compte le maximum de paramètres externes (marché, concurrents, lois, règlements...) et internes (capacités, ressources...).

La pratique montre que la stratégie n'est pas ce chemin stable dessiné à l'avance qui permet à chaque cadre de l'entreprise de vivre sa spécialité dans un environnement confortable. Elle doit répondre à la fois au long terme en projetant une vision claire et s'adapter en permanence aux aléas immédiats et à la réalité de la vie. Cette instabilité apparente est démultipliée par un volume important d'informations qui crée chaque jour des hypothèses nouvelles et fait émerger des scénarios à risques. Cette réalité impose à chaque direction une réactivité croissante qui peut induire la réaffirmation d'une décision prise aussi bien que sa remise en question.

Le DSI vit cela non seulement pour sa propre unité mais aussi en étant au service des autres directions, auxquelles il apporte des solutions et des services. Il est, par nature, au carrefour de tous ces mouvements et pourrait avoir une impression d'absence de stratégie là où se déploie une forte capacité de réaction. Le progrès est ici de développer une stratégie

## GESTION DES PROCESSUS DE CREATION DE VALEURS

d'agilité et de services plus que d'investissements lourds qui seraient décalés par rapport à la réalité de l'entreprise.

L'entreprise évolue soit par volonté, soit par obligation. En termes d'organisation, elle voit évoluer le modèle hiérarchique et démultiplie les unités locales autonomes. Le modèle hiérarchique dans lequel les décisions viennent d'en haut fait place progressivement à un modèle plus relationnel dans lequel plus d'acteurs, jusqu'aux opérationnels, participent à la stratégie tant lors de sa définition et durant son exécution que pour remonter une vision du terrain indispensable aux arbitrages. La démultiplication d'unités de services spécialisées qui bénéficient d'une forte autonomie pour adresser une demande locale donne réponse à la transition générale vers le tertiaire ; vendre et déployer des services personnalisés plutôt que des produits.

Ces effets combinés donnent l'impression d'une distance grandissante entre le comité de direction et l'opérationnel. Une unité locale telle qu'un magasin de vente ou une filiale commerciale est plus en prise directe avec son terrain qu'avec la stratégie globale. Cela peut même conduire à la définition de stratégies locales, qui enrichissent de manière adaptée voire contournent la stratégie groupe.

Il en va ainsi pour une DSI. Souvent proche géographiquement du siège, elle vit un éloignement implicite du fait de la différence de métier avec l'entreprise, de son langage issu de la technologie et du rythme de ses ruptures que l'entreprise ne comprend pas toujours. Pour éviter de définir son propre devenir indépendamment d'une stratégie groupe, la DSI doit déployer un savoir-faire propre en alignement afin de placer le SI comme un des éléments de la chaîne de valeur de l'entreprise.

La DSI doit créer un processus itératif et continu au travers duquel le portefeuille projets est mesuré par sa valeur pour les métiers et sa plus-value à court terme ou long terme. Pour que ce processus fonctionne et profitant de sa position transversale, la DSI doit fédérer des partenariats internes permettant de valider les priorités et la valorisation du portefeuille. Ce processus n'est pas seulement budgétaire, il est déployé tout au long de l'année et passe par

## GESTION DES PROCESSUS DE CREATION DE VALEURS

une gestion équilibrée du portefeuille d'activité et par une traduction du coût du SI dans le contexte de l'unité d'oeuvre gérée par l'entreprise en termes, par exemple, de paires de chaussures ou encore de véhicules assemblés.

On peut, pour faire simple, fixer à trois temps les phases qui conduisent à une stratégie réussie : la réflexion stratégique, la déclinaison opérationnelle, le management de l'exécution.

### 2.2.1 La réflexion stratégique

La phase de réflexion stratégique est importante car elle constitue ce moment privilégié ou "tout est possible" et où "rien ne coûte". Ainsi selon Yves de Rongé (2010 :99) On peut tout envisager, tout imaginer, la seule limite de ce moment-clé est l'imagination des membres du comité de direction. Il y a cependant un piège pour chaque responsable opérationnel car la tendance naturelle de chacun consiste à se positionner dans son environnement et à traduire les différents échanges dans son périmètre de responsabilités. Ce n'est pas le moment. Il s'agit, pour les membres du comité de direction, de se positionner au même niveau : l'entreprise. Les informations utilisées sont le marché, les clients, les concurrents, les ruptures technologiques, les fournisseurs, et les outils sont le diagnostic stratégique, l'avantage concurrentiel ou encore l'analyse métier (business analysis). Ces éléments, souvent mal connus des responsables opérationnels, amènent la direction générale à se sentir isolée et à ne pas profiter de ce que chacun peut lui apporter.

Le DSI doit partir de ces informations et de la vision de l'entreprise pour apporter à la fois une veille avancée sur les technologies potentiellement créatrices de valeur, mais aussi la valorisation des technologies déjà intégrées. Il faut montrer ce que l'on a "sous le pied" tout en ne parlant que de l'entreprise. Les DSI font des investissements dont la face cachée est plus importante que ce qui est visible. C'est le moment de trouver la bonne façon d'exprimer les opportunités apportées par les technologies déployées et les capacités internes déjà développées. Mais attention, ce n'est pas une expression technique mais une expression en valeur pour l'entreprise qu'il s'agit de promouvoir !

### **2.2.2 La déclinaison opérationnelle**

Ce que l'on appelle couramment et improprement la stratégie opérationnelle consiste à traduire la stratégie métier (business strategy) dans le périmètre de sa spécialité. Le cas du DSI est spécifique en ceci qu'il doit à la fois le faire dans le cadre de son équipe mais aussi en tenant compte des autres métiers ou fonctions qui, de leur côté, mènent leur propre déclinaison opérationnelle en s'appuyant sur le SI.

Le facteur-clé de succès d'une stratégie réside dans son modèle d'exécution. Le rôle d'un manager est, de ce fait, de créer un système opérant qui garantisse, autant que cela est possible, que la stratégie globale réussisse. Pour cela, il doit adapter à la fois son organisation, ses processus et ses ressources allant jusqu'à envisager des solutions opérationnelles telles que l'externalisation si celle-ci a un sens pour l'entreprise.

L'objectif est de passer d'un planning stratégique à un planning stratégique du SI, du commercial, de l'industriel... Il ne s'agit pas ici de la définition des jalons d'un projet mais bien de ce qu'il faut mettre en oeuvre dans une organisation pour permettre la réussite de la stratégie d'entreprise.

Le DSI doit ici faire face à un planning à long terme d'investissement en infrastructure et celui, à court terme, consacré aux projets. C'est en mixant l'optimisation, la consolidation avec le développement et la création de valeur que sa déclinaison opérationnelle répondra aux attentes de la direction générale.

### **2.2.3 Le management de l'exécution**

L'opposition entre stratégie et exécution est dépassée. Comme cela a été montré plus haut, l'évolution de l'entreprise demande un management opérationnel capable de réagir et de réviser la stratégie aux bons moments. Pour cela, les progrès attendus portent sur la professionnalisation et l'optimisation.

## GESTION DES PROCESSUS DE CREATION DE VALEURS

La professionnalisation touche tous les métiers, y compris la DSI. Devenir professionnel pour les équipes de la DSI consiste à définir des processus qui soient compréhensibles à l'échelle de l'entreprise et qui assurent au modèle d'exécution par services un fonctionnement optimal mesuré et optimisé.

L'optimisation impose, quant à elle, à tout manager de baisser ses coûts en même temps qu'augmente sa maturité. Cela fait maintenant plus d'un siècle que l'homme se préoccupe de baisser le coût de la productivité. Cela reste toujours vrai et représente un élément-clé du management d'un acteur responsable dans l'entreprise.

Le progrès doit porter sur l'expression de la productivité du SI qui n'est pas clairement définie dans toutes les entreprises, surtout dans le contexte de budget SI qui évolue faiblement et indépendamment de l'augmentation réelle des volumes de traitement, des besoins en télécommunications et du volume du stockage et de données gérées.

La direction générale est observatrice de la valeur ajoutée de la DSI par les retours qu'elle obtient des directions métiers. A ce titre, il importe que la DSI ait noué des partenariats équilibrés avec les équipes métiers afin de créer un réseau interne qui témoigne au quotidien des valeurs du SI pour l'entreprise. Pour cela, il faut, d'une part, engager toute l'équipe DSI dans un mode relationnel nécessitant de traduire la technologie en un langage d'entreprise, et l'investissement en valeur ajoutée. Et d'autre part, dépasser l'esprit d'ingénieur indispensable à la DSI mais qui attend des hypothèses de départ parfaitement définies et stables dans le temps. Dans le business, ni l'un ni l'autre n'est acquis ; avoir des hypothèses parfaitement posées au départ coûterait très cher et donnerait une fausse impression d'assurance. Réussir un objectif trois ans après sans avoir pris soin de valider la stabilité du contexte externe reviendrait à gagner une bataille mais pas la guerre. Chaque marché a vu récemment un nouvel entrant conquérir une part de marché que certains considéraient comme acquise. Ce réseau permettra à la DSI de mettre à profit sa position transversale pour apporter une information unique sur l'activité de l'entreprise qui sera alors indispensable à la construction de la stratégie.

### 2.3 Le risk management

Le conseil d'administration est responsable de la stratégie à long terme de l'entreprise. Dans cette optique, il doit présenter les meilleures pratiques de conception, d'application et de maintenance d'un système efficace de contrôle interne des risques.

A cet effet, la gestion des risques (« risk management ») doit faire partie intégrante de l'activité de l'entreprise et non pas être considérée comme un simple exercice permettant de satisfaire aux exigences réglementaires. En procédant à l'évaluation et au contrôle des risques, les sociétés s'assurent de saisir toutes les opportunités existantes, de renforcer leur avantage concurrentiel et de passer moins de temps à « éteindre les incendies ».

La réduction des événements imprévus et la capacité à atteindre les objectifs sont deux facteurs qui renforcent la confiance des actionnaires dans l'entreprise. Le climat qui en résulte contribue à augmenter la valeur de l'entreprise et à diminuer le coût du capital.

A cet égard, un système de contrôle fiable doit permettre de gérer efficacement les risques et non d'identifier les risques importants liés à la réalisation des objectifs.

Tout cela exige au conseil une vision précise des objectifs de la société, de son activité présente ainsi que de ses buts stratégiques à long terme.

Les principes énoncés dans cette étape encouragent la gestion et non la suppression des risques. Dans une économie de marché concurrentielle, une société qui ne manifeste qu'un faible appétit pour le risque a peu de chances de générer des rendements élevés. En effet, dans certains cas, le conseil d'administration peut être amené à conclure, après analyse, que la société a intérêt à saisir davantage d'opportunités et à prendre plus de risques pour réussir à long terme. Cependant les administrateurs et les parties prenantes doivent être conscients qu'un système de gestion des risques n'assure pas à 100% la réalisation des objectifs. Il est impossible d'écarter la possibilité d'une décision mal évaluée, d'une erreur humaine, d'une mise en échec délibérée des contrôles ou de circonstances imprévues.

Dans la pratique, le risk management constitue les phases suivantes :



### 2.3.1 Identifier la problématique

Quand il détermine le profil de risque de la société, le conseil doit analyser l'information fournie par l'équipe de direction sur les risques importants courus par le groupe. Il lui faut aussi décider des types de risques qu'il juge acceptables, de la probabilité qu'ils se concrétisent et de la possibilité de réduire leurs répercussions en cas d'occurrence. Enfin, il ne devra pas oublier d'envisager les coûts et les bénéfices des contrôles spécifiques.

Le meilleur moyen d'identifier et d'évaluer les risques est de créer un système de contrôle efficace. Les entreprises doivent considérer tous les types de risques auxquels elles sont confrontées : stratégiques, opérationnels, financiers ou liés aux règles de conformité. Une étude récente montre que, dans cette évaluation, les directeurs financiers ont tendance à privilégier les risques stratégiques et opérationnels. On peut citer à titre d'exemples : l'incapacité à gérer avec succès des projets majeurs principalement technologiques , le manque d'innovation , les problèmes liés à une mauvaise réputation ou à une gestion peu brillante de la marque , et les difficultés dues au manque de motivation du personnel.

Dans cette phase, les dirigeants ne se contenteront pas de sélectionner certains risques potentiels sur une base générique. Ils devront s'attacher uniquement aux risques spécifiques à leur secteur et aux circonstances société à un moment précis. Quels sont les obstacles susceptibles d'empêcher l'entreprise d'atteindre ses objectifs ? Il sera utile d'examiner comment le changement, au sein du groupe ou dans l'environnement économique et commercial externe, joue sur son profil de risque, car ce facteur est de nature à accroître les risques ou à en introduire de nouveaux.

Il est capital non seulement d'envisager les problèmes récents subis ou évités par la société et ses concurrents, mais aussi de tenir compte des types de risques qui peuvent encore se greffer par la suite. Les questions de probité seront également prises en compte, notamment celles liées à la fraude un point sur lequel l'entreprise risque d'être particulièrement vulnérable. Enfin, avec le développement des marchés mondiaux et des marques internationales, auxquels s'ajoute la puissance accrue des groupes de pression internationaux, nombreuses sont les sociétés qui considèrent un défaut d'image de marque comme une préoccupation majeure.

## GESTION DES PROCESSUS DE CREATION DE VALEURS

Dans ce contexte, les risques liés à l'environnement sont importants et ne cessent d'augmenter dans de multiples secteurs d'activité. Ceux-ci peuvent générer des coûts directs significatifs, qu'il s'agisse d'amendes ou de dommages et intérêts, et nuire sérieusement à la réputation de l'entreprise.

Certains risques importants seront plus facilement décelés par une vision d'ensemble au niveau de la direction et d'autres, par les connaissances opérationnelles plus approfondies des exécutants. Le défi est de réunir ces deux approches. Les sociétés qui développent des systèmes de gestion des risques doivent avoir un langage commun à toute l'organisation pour décrire les risques similaires et les classer par catégorie. Cela permet d'évaluer le risque cumulé dans un secteur donné.

### 2.3.2 Définir les priorités

Après avoir identifié les risques, il faut encore définir leur ordre de priorité. Ceci peut se faire initialement en analysant les risques bruts spécifiques à un événement ou à une situation. Par risque brut, on entend la probabilité qu'un événement ou une situation se produise associée à l'évaluation de son impact avant de prendre en compte de l'application des stratégies de contrôle. Les conséquences potentielles seront analysées non seulement en termes financiers, mais aussi sous l'angle plus large de la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Cette méthode d'évaluation des risques est, dans une certaine mesure, subjective. Quant au degré d'incertitude lié à l'estimation des conséquences, il variera certainement en fonction des différents types de risques. Quoi qu'il en soit, ces éléments jouent sur la réponse à opposer à chaque type de risques.

### 2.3.3 Un système de contrôle intégré

Lorsqu'il aura classé par priorité les risques bruts, le conseil d'administration devra décider de la stratégie de contrôle à privilégier dans chaque cas pour les éviter ou les atténuer. Il choisira aussi les personnes les plus qualifiées pour décrypter et gérer ces risques. Si cela est possible, il conviendrait de concevoir un dispositif d'alerte préventive. De tels systèmes peuvent en effet déceler les problèmes avant que la catastrophe ne se

## GESTION DES PROCESSUS DE CREATION DE VALEURS

produise, à un moment où il est encore possible de prendre une mesure corrective. Une fois la stratégie de contrôle décidée, on peut alors évaluer le risque résiduel subsistant dans l'entreprise.

Il existe différentes stratégies de gestion d'un risque donné : l'accepter ; le céder en tout ou partie à un tiers via une assurance ou un partenariat ; l'éliminer en adoptant une stratégie de sortie ; le contrôler en prévoyant des dispositifs de protection dans le processus opérationnel ; s'assurer que le personnel est apte à le gérer.

Ce système de contrôle doit être adapté à la culture et aux méthodes de l'entreprise. Il est donc préférable d'intégrer les mécanismes appropriés aux systèmes de gestion des informations existants, plutôt que de développer des modèles de signal de risques totalement séparés. Des bases de données lourdes sur les risques sont susceptibles d'éloigner l'entreprise de son objectif premier : amener son personnel à prendre conscience des risques cruciaux liés aux tâches qu'il accomplit, et à les gérer. Tous les employés ont un rôle à jouer dans le contrôle interne. Ils doivent en effet posséder collectivement les connaissances, les compétences, les informations et l'autorité suffisante pour exercer et maîtriser le système de contrôle interne. La communication entre les différents niveaux hiérarchiques de même qu'entre les services est l'un des secrets d'un système de gestion des risques efficace.

### **2.3.4 Rôle du conseil d'administration**

Selon Jean-Luc Arrègle (2003 : 67) la surveillance continue est un élément clé d'un bon système de contrôle. Mais, le conseil d'administration ne peut s'en contenter pour se décharger de sa responsabilité, à savoir vérifier l'efficacité du système de contrôle interne du groupe. Toujours selon Jean-Luc Arrègle (2003 : 67) Il doit aussi recevoir et étudier régulièrement les rapports fournis par les directeurs opérationnels et, le cas échéant, par les spécialistes de certains secteurs, tel l'audit interne, l'hygiène ou la sécurité. Si le conseil souhaite se concentrer sur les secteurs susceptibles d'offrir les meilleurs résultats, il aura intérêt à se focaliser sur un nombre limité de risques résiduels significatifs pour le groupe.

Lors de l'examen des possibilités de contrôle, les administrateurs vérifient qu'ils possèdent en temps voulu suffisamment d'informations pertinentes sur les risques encourus

## GESTION DES PROCESSUS DE CREATION DE VALEURS

par l'entreprise. Ont-ils, par exemple, les données nécessaires sur la position de la société dans le marché ou sur les compétences et l'attitude de ses employés ? Les principaux indicateurs de risque et les résultats de la surveillance intégrée doivent être transmis régulièrement au conseil ou aux comités désignés. Le président aura intérêt à encourager des discussions régulières de bilan lors des réunions du conseil. Lors d'une proposition d'acquisition, par exemple, les propriétaires voudront probablement savoir si une analyse des risques complète et fiable a été effectuée. De même, un projet d'investissement important de capital devra inclure une estimation des risques.

Les rapports remis au conseil par le comité de direction doivent comporter une évaluation objective par secteurs du système de contrôle dédié à la gestion des principaux risques. Tout échec ou faille du contrôle sera discuté en termes de conséquences réelles ou potentielles et des mesures correctives. A tout moment, le conseil doit avoir la certitude d'avoir une vision des facteurs importants tenue à jour.

Seules une bonne compréhension et une gestion efficace des risques apportent aux dirigeants la confiance nécessaire pour se lancer dans de nouveaux projets, développer de nouveaux produits et s'implanter.

La gestion des risques (risk management) est un facteur qui compte dans les résultats de l'entreprise. En même temps que croît la demande pour un gouvernement d'entreprise, le débat sur l'intégration du gestionnaire de risques au conseil d'administration comme « directeur des risques » par exemple s'intensifie.

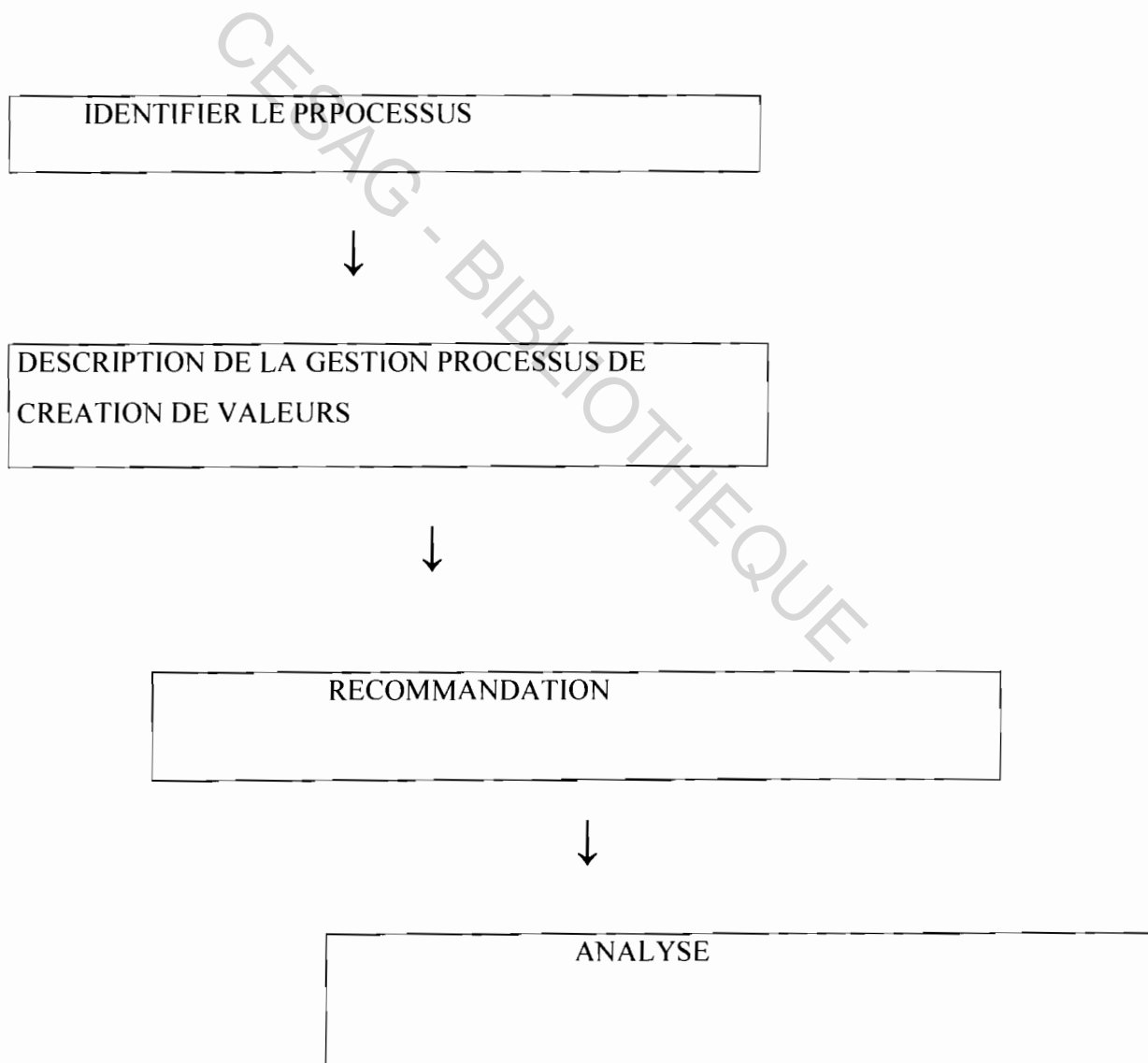
Une chose est sûre, le gouvernement d'entreprise exige que le conseil d'administration soit responsable du contrôle des processus et qu'il analyse leur mise en œuvre et leur performance. Un fait qui souligne l'importance de la gestion globale des risques l'importance de la gestion globale des risques dans l'entreprise et aura également des conséquences sur la valeur de l'entreprise.

**Chapitre 3 : Méthodologie de l'étude**

La méthodologie adoptée dans le cadre de cette présente étude est constituée de consultations d'ouvrages et de mémoires qui ont pu se réaliser à la bibliothèque du CESAG et à celle de l'Institut Supérieure de Finance, d'une revue de littérature riche et variée, de recherches sur Internet qui se sont avérées très importantes pour enrichir notre mémoire, d'entretiens réalisés.

**3.1 Modèle d'analyse**

**Figure N°1 : Modèle d'analyse**



## GESTION DES PROCESSUS DE CREATION DE VALEURS

### 3.2 Techniques d'investigations :

Pour accomplir notre mission, nous avons suivi la méthodologie ci après :

- Recherche documentaire poussée sur les travaux déjà effectués dans le domaine mais plus particulièrement approfondie :
  - Au niveau de « la création de valeur »
  - L'application de ce dernier dans le secteur de la production et de la commercialisation des produits à base de manioc qui nous concerne
- Collecte d'informations relatives à la société et consultation du manuel de procédures
- Visite des lignes de production et postes de travail
- Entretiens instructifs avec les différents responsables de la société

### Conclusion sur la première partie

Cette première partie nous a permis de comprendre la gestion des processus de création de valeurs dans son ensemble et de l'appréhender aussi à sa juste mesure.

En sus, nous avons cerné la logique des nouveaux outils de pilotage qui se veulent multidimensionnels, prédictifs, anticipatifs et réactifs comme pour reprendre Alain Fernandez dans sa préface (2000 : XXI) : « Avec un système de contrôle et de suivi fondé exclusivement sur les résultats comptables, le décideur ne constate que tardivement les conséquences des actions engagées il pilote en temps différé sans une réelle connaissance des valeurs ajoutées des activités de l'entreprise ».

Nous avons aussi pu comprendre la logique des controverses sur la gestion des processus de création de valeurs qui ressort du fait qu'il n'a aucun lien avec la stratégie et de ce fait se trouve alors concurrencer par d'autres choses.

Selon, Norbert Guedj (1998 :321) : « la gestion des processus de création de valeurs n'est pas par essence un système de tableau de bord opérationnel .....il faut donc retirer ce qu'il a de bon mais redéfinir toute synthèse utile par ailleurs ou tout autre indicateur pertinent. »

## GESTION DES PROCESSUS DE CREATION DE VALEURS

Pour norbert guedj la gestion des processus de création de valeurs est destinée à satisfaire des besoins, et c'est à l'entreprise de se tourner vers d'autres outils pour satisfaire ses besoins de pilotage opérationnel ou stratégique.

Enfin, tenir compte des indicateurs pertinents résultant de la stratégie dans le lot d'informations à remonter est déjà une voie pour améliorer cet outil.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**DEUXIEME PARTIE**

**IDENTIFICATION DES PROCESSUS DE  
CREATION DE VALEUR DE LA SOMAG**



## GESTION DES PROCESSUS DE CREATION DE VALEURS

Après avoir compris la nécessité d'une gestion des processus de création de valeurs pertinente, nous allons dans cette seconde partie présenter la SOMAG, structure dans laquelle nous avons effectué notre étude.

Ensuite, à travers la description de l'existant, nous allons analyser la pertinence de son plan de gestion des processus de création de valeurs conformément au modèle d'analyse présenté dans la première partie.

Enfin, nous proposerons des pistes d'amélioration par la formulation des avis et recommandations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## GESTION DES PROCESSUS DE CREATION DE VALEURS

### **Chapitre 4 : Présentation de la SOMAG**

La SOMAG englobe MAADAS et AGROPAL, dans le cadre d'une intégration verticale et a acquis la CIVOMA pour les besoins de sa croissance externe.

Le groupe SOMAG cultive, transforme et commercialise les produits dérivés du manioc (Amidon, Farine, Gomme, Attiéké).

La SOMAG a vocation à être un grand groupe agro-industriel.

Les missions du groupe consistent à :

- ⇒ Exploiter du manioc sous toutes ses formes
- ⇒ Fabriquer et vendre des produits d'embellissement et d'entretien des habits
- ⇒ Fabriquer et vendre des aliments de consommation

Cette entité commercialise ces produits dans cinq pays clés tels que la Gambie, le Mali, la Mauritanie et la Guinée) et sur d'autres marchés extérieurs notamment la Côte d'Ivoire et le Burkina Faso.

Les principaux concurrents ont adopté diverses stratégies. Un premier groupe de transformation de denrées alimentaires comme le manioc, et d'autres fruits et légumes, se concentre sur une seule catégorie de produits vendus dans leur propre pays. Le second groupe peut être identifier en tant qu'importateurs multi -produits et multi -pays, ce qui correspond au cas des acteurs du secteur informel.

Les objectifs du groupe se résument comme suit :

- ⇒ Le contrôle continu de la qualité des produits afin de maintenir la certification de la SOPROKA aux normes ISO 9002 et migration vers la version 2000 ISO 9001
- ⇒ La couverture du marché national et sous régional en produits à base de manioc
- ⇒ Une amélioration de la maîtrise des mélanges et de la gestion de la production
- ⇒ La mise à la disposition de la clientèle des produits de qualité, conformes à leur attente, dans les meilleurs délais et aux moindres coûts
- ⇒ La couverture de la demande nationale, régionale et la conquête d'autres marchés

## GESTION DES PROCESSUS DE CREATION DE VALEURS

- ⇒ La prévision, l'analyse des besoins technique, administratif et commercial du personnel
- ⇒ L'amélioration de l'image de marque
- ⇒ L'intervention dans l'étude de tout problème pouvant concourir à la promotion des produits et au développement de l'entreprise
- ⇒ La diversification des activités à forte synergie
- ⇒ L'innovation permanente
- ⇒ La pérennisation des activités

### 4.1 Structure juridique et capital social

Immatriculée au registre de commerce sous le numéro 90-B- 589, SOPROKA a démarré ses activités en 1990 sous la forme d'une SARL au capital de 93 millions FCFA. En 2000, elle a pris la forme d'une SA conformément aux dispositions de l'Acte Uniforme de l'OHADA. Le tableau suivant montre la structuration actuelle du capital.

La Société est sise à Dakar à la SODIDA. Elle occupe le lot 102 J&K. Sa banque principale est la Société Générale de Banques du Sénégal (SGBS). Elle bénéficie également des concours de la Citibank, la Banque Islamique et Ecobank.

### 4.2 Les actionnaires

Les principaux actionnaires sont le Groupe SOMAG avec plus de 80% des actions ; M. Alioune Gueye détient plus de 13% et M. Modou Fall, plus de 4%.

Par sa détermination, la SOPROKA est aujourd'hui une PME structurée et leader sur le marché sénégalais des produits d'empepage et d'embellissement. Elle a su impulser une

## GESTION DES PROCESSUS DE CREATION DE VALEURS

démarche qualité sanctionnée par deux certifications : Certification à l'ISO 9002 par l'AFAQ en 2000 et Certification ISO 9001 version 2000 en 2002.

### 4.3 Organisation administrative et opérationnelle

Une des recommandations du plan stratégique a été l'instauration d'une politique dynamique de gestion du personnel visant l'adéquation entre les besoins en compétences et le profil des ressources humaines.

- ⇒ Le Directeur Général est chargé de superviser et de coordonner l'ensemble des départements de la société. Il définit les objectifs stratégiques pour le développement de l'entreprise et veille à mettre en œuvre les mesures pour les atteindre avec l'appui de ses collaborateurs.
- ⇒ Le directeur d'usine a pour mission de superviser l'organisation de la production et les autres services. Il définit la politique opérationnelle et le plan industriel tout en restant dans le même sillage que les axes stratégiques de l'entreprise. Il doit formaliser et mettre en place les procédures de fonctionnement et de contrôle de l'équipe disponible. Il réalise les budgets annuels de fonctionnement de ses services et les propose à la direction générale. Il doit maîtriser l'exploitation et l'utilisation du parc machines divers et complexes en ayant une connaissance parfaite des produits. Il doit contribuer à maintenir et à améliorer le niveau de compétitivité et la qualité des services à la clientèle. Il doit orienter la direction opérationnelle avec l'appui d'un projet d'entreprise afin de réaliser les objectifs de l'entreprise. Il assure toutes les fonctions de l'entreprise en choisissant ses collaborateurs.
- ⇒ Le contrôleur de gestion et de la qualité, est rattaché directement à la direction générale. Il supervise la comptabilité analytique et donc la mise en place de systèmes de calcul des coûts, des prix et de la rentabilité des produits et clients. Il a également pour mission le suivi de tous ces systèmes afin d'assurer la maîtrise des coûts. Sa mission consiste en premier lieu à préserver le

## GESTION DES PROCESSUS DE CREATION DE VALEURS

patrimoine en contrôlant la conformité entre les BC et les BR des achats avec préfinancement et les réalisations par rapport au budget. Il supervise aussi les directions et services opérationnels en validant les commandes et vérifier les livraisons reçues. Il rédige des rapports d'audit en faisant un suivi budgétaire et un contrôle de tous les départements. Il doit mettre à jour les manuels de procédures du groupe en veillant quotidiennement à la bonne exécution des procédures et vérifiant la fiabilité du fichier personnel. Il réalise le bilan sur les informations comptables et analytiques en prenant toutes les responsabilités qui s'imposent pour de nouvelles orientations possibles. En second lieu, il est aussi chargé de rédiger les rapports d'audit qualité et la revue de direction (fonctionnements et plans d'amélioration) tous les trimestres. Il est le pilote de la démarche qualité en veillant à la bonne application des procédures. Il organise l'information et forme les collaborateurs sur le système qualité en participant à l'évaluation des différentes parties prenantes.

- ⇒ Le directeur commercial justifie d'une longue expérience et connaît assez bien les marchés locaux et sous régionaux. Il a pour mission de développer la part de marché de l'entreprise et de rechercher des partenaires commerciaux. Il supervise une équipe composée de 7 commerciaux expérimentés qui travailleront selon une approche zonale avec des indicateurs de performance clairement définis, d'une assistante marketing et d'un inspecteur des ventes. Il fait les prévisions des ventes et rédige le rapport des ventes tous les trimestres. Il veille aussi sur la disponibilité des produits, établit le plan de distribution et prévient les ruptures de stock.
- ⇒ Le chef comptable gère les relations avec les banques, les fournisseurs, services sociaux et diverses autres administrations. Il supervise une équipe composée d'un comptable, d'un responsable achats et logistique et d'un chargé de la gestion de la caisse. Il prépare les états financiers de l'entreprise en étant responsable du respect de transmission à l'administration fiscale des états mensuels et annuels de déclaration. Il poursuit l'état de trésorerie, définit le coût réel de production mensuel des différents produits en fixant un seuil de

## GESTION DES PROCESSUS DE CREATION DE VALEURS

rentabilité et le résultat analytique. Il est chargé aussi de la gestion des documents d'achats et de suivre le compte fournisseur. Il veille de plus à la bonne marche de la comptabilité analytique.

- ⇒ Le responsable des achats et logistiques fait le suivi budgétaire et le contrôle budgétaire de tous les départements et répertorie la terminologie exacte de tous les articles du magasin. Il assure la réception, la codification, le contrôle qualité et quantité de tous les articles. Il assure aussi toutes les opérations de transit relatives à l'importation des matières premières et les la sécurité des installation techniques de l'entreprise.
- ⇒ La fonction production sera placée sous la direction d'un technicien expérimenté, justifiant de nombreuses années d'expérience qui sera également sous la supervision du contrôleur de gestion et de la qualité. Ce département est composé essentiellement de journaliers qui seront recrutés en fonction des besoins. Le chef de production assure en effet l'efficacité et l'efficience d'une production de qualité en tenant un carnet de production et en rédigeant le rapport sur la consommation des matières premières. Il est chargé aussi de l'exploitation de la production en assurant le suivi de la qualité des produits dans toutes ses phases et en contrôlant les activités de ses collaborateurs.

### 4.4 Infrastructures et équipements existants

L'unité d'exploitation de SOPROKA est implantée au domaine industriel de DAKAR (SODIDA) au lot n° 102 qui abrite également les bureaux. Un terrain de 912 m<sup>2</sup> a été mis à la disposition de la société en 1990 moyennant un loyer annuel de 1,5 millions Fcfa.

Trois principaux bâtiments ont été construits : (i) le bâtiment 1 est un hangar de 310 m<sup>2</sup> au sol abritant l'unité de production, construit en matériaux durables (ii) le bâtiment 2 est aussi un hangar de 270m<sup>2</sup> bâti dans le même type que le bâtiment 1 destiné au stockage de matières premières (iii) le bâtiment 3 est un R+2 sur 83 m<sup>2</sup> au sol et abrite l'administration. L'unité de

## GESTION DES PROCESSUS DE CREATION DE VALEURS

production comprend une salle de production de 103 m<sup>2</sup>, deux salles de stockage pour les produits finis et les emballages respectivement de 103 m<sup>2</sup> et 96 m<sup>2</sup>. Divers travaux de réaménagements et de réfection ont été réalisées. L'ensemble du patrimoine bâti est présentement dans un bon état physique. Il présente une structure solide et stable et un revêtement rafraîchi.

Les matériels et mobiliers de bureau sont relativement neufs; il s'agit notamment : de matériels d'exploitation, de matériels informatiques, de matériels de climatisations et de mobiliers de bureau.

Le matériel transport est constitué principalement d'un (1) camion Mitsubishi, de deux (2) véhicules utilitaires Citroën, de deux (2) véhicules Isuzu et d'un (1) Jumper Citroën...

Au 31 décembre 2004, les actifs immobilisés de l'entreprise ont une valeur comptable de Fcfa 357,2 millions. Le tableau ci-dessous présente la synthèse de leur répartition :

GESTION DES PROCESSUS DE CREATION DE VALEURS

**Tableau 2:** Valeur comptable des actifs immobilisés

<b>Tableau 2.2</b>			
<b><u>Valeur comptable des actifs au 30/11/2004</u></b>			
<b>(millions Fcfa)</b>			
<b><u>Rubrique</u></b>	<b><u>Valeur brute</u></b>	<b><u>Amortissements</u></b>	<b><u>Valeur nette</u></b>
Charges immobilisées	9,1	-	Non valeur
Immobilisations incorporelles	20,7	11,9	8,7
Bâtiments	56,9	27,9	29,1
Installations et Agencements	7,1	5,2	1,9
Matériel	228,2	170,3	57,9
matériel de transport	93,3	93,3	0,0
Avance versée sur immobilisation	15,7	-	15,7
Titres de participation	0,0	-	0,0
Autres immobilisations	5,3	-	5,3
<b>Total</b>	<b><u>436,3</u></b>	<b><u>308,6</u></b>	<b><u>118,6</u></b>

Source : SOMAG



**Chapitre 5 :** Gestion des processus de création de la valeur (performances organisationnelles et financières) de la SOMAG...

La SOPROKA SA de sa création (1990) à l'année 1999 a connu un développement important de ses activités. Le chiffre d'affaire au départ environ 23 millions Fcfa atteignit en 1999 le montant de 750 millions Fcfa.

### 5.1 Evaluation de l'organisation

L'entreprise qui était confrontée à des difficultés structurelles d'approvisionnement en matières premières dès à l'origine adopta alors une stratégie de croissance par intégration en produisant par ses propres moyens sa matière première de base (l'amidon). Elle est devenue le groupe SOMAG en englobant deux unités de production MAADAS et AGROPAL.

Ce choix stratégique entraîna une baisse régulière du chiffre d'affaire, l'accumulation de pertes d'une année sur l'autre (50,1 millions Fcfa 2002) et une dégradation des capitaux propres qui ont chuté de 87% entre 2000 et 2002 rendant le niveau d'endettement de l'entreprise singulièrement élevé par rapport aux capitaux permanents 95%.

Suite à ces distorsions, la SOMAG décida en 2003 de se restaurer en recentrant ses activités sur ses métiers de base et par l'élaboration de critères de sélection des fournisseurs qui sont classés et évalués périodiquement.

Grâce à cette réadaptation de la stratégie, le résultat d'exploitation s'est amélioré depuis lors.

De ce qui précède il ressort que la SOMAG a aujourd'hui une bonne connaissance des données macro économiques, des structures institutionnelles et des outils de développement ainsi que des règles et normes qui influent sur elle.

Cette maîtrise de son environnement lui permet de faire preuve de clairvoyance quant aux menaces et opportunités se rapportant à son activité.

## GESTION DES PROCESSUS DE CREATION DE VALEURS

Le groupe a élaboré ainsi un plan stratégique 2004-2009 à partir duquel les objectifs ont été définis après d'éventuels ajustements. Le contrôleur de gestion assure l'établissement et le suivi des budgets et tableaux de bord.

Aussi faut il ajouter, le recueil des pouvoirs de la SOMAG ne concerne que le directeur général et le directeur d'usine, ce qui fait qu'en cas d'absence de ce dernier, le PDG est sollicité pour des tâches opérationnelles ne rentrant pas dans le cadre de ses activités.

### 5.2 Evaluation du système d'information

L'évaluation du système d'information s'est fait à travers :

- L'indentification des taches et leur enchaînement
- L'identification des responsables des différentes taches
- L'analyse des procédures existantes de traitement des informations
- Et l'analyse des documents et autres supports utilisés

Cette démarche nous a permis en effet de tester le manuel de procédures de la SOMAG. Ce manuel a subi plusieurs mises à jour. Il retrace les opérations de l'entreprise et le rôle des différents responsables de façon très explicite. Les supports que sont les différents logiciels (SAGE SAARI et Microsoft office de Windows) et les documents de travail sont bien présentés.

L'entreprise dispose d'un réseau avec un serveur Windows NT relativement performant. Le matériel informatique est composé en générale de machines Clown Intel Pentium 4. Le niveau d'exploitation des logiciels est moyen (logiciels de gestion et de bureau) et il se pose un problème de sauvegarde des données malgré le fait que ce soit prévu dans les procédures.

## GESTION DES PROCESSUS DE CREATION DE VALEURS

Nous précisons qu'il n'existe pas de logiciels maison et que tous les logiciels utilisés ont été achetés à l'extérieur avec licences.

Les licences des logiciels de bureautique ne couvrent pas la totalité des postes.

### **5.3 Evaluation de la gestion du personnel**

La gestion du personnel s'apprécie par rapport à la politique de recrutement, à la politique de promotion et d'avancement ainsi que la gestion des carrières.

Ainsi nous constatons que les critères de recrutement, de sélection, de promotion et d'orientation ne sont pas entièrement clarifiés au sein du groupe.

L'entreprise est dans une logique de réduction des coûts qui passe par la politique des bas salaires (malgré les efforts récents dans ce sens), ce qui constitue l'une des sources de démotivation du personnel.

La synoptique de la démotivation au sein du groupe fait apparaître les facteurs suivants :

- Les retards de paiement des salaires et des primes
- La faiblesse des salaires
- L'absence d'autonomie
- La pression au travail

### **5.4 Evaluation du système de management de la qualité**

La SOMAG est une société dont les marchés sont situés au Sénégal (marché local) et à l'extérieur (marché sous régional). Les produits fabriqués sont de grande consommation et l'entreprise développe toujours une meilleure adaptation au contexte économique des ménages par des disettes accessibles même aux couches les plus faibles de la population.

Une excellente organisation a été mise en place à base d'amélioration continue et d'exploitation aux mieux des potentiels de l'entreprise.

#### **5.4.1 Bilan de l'existant**

La mise en place du système de management de la qualité a pratiquement démarré en 1999 avec la mise en place d'un département qualité. Il faudra souligner que SOPROKA a été primé à l'OSCAR national de la qualité en 1997. SOPROKA est aussi certifiée qualité sur la version ISO9002 en 2000, puis ISO9001 version 2000 en 2002. Ce qui explique qu'une culture de la qualité existe dans l'entreprise. L'entreprise a décrit l'ensemble des processus majeurs. Leur séquence et leurs interactions sont établies par la cartographie et dans la description de chacun des processus de management, réalisation et de support. La gestion du système de management de la qualité est organisée par le chef de département qualité et contrôleur de gestion. Le manuel qualité présente chaque processus avec une référence à chacun des documents applicables pour ce processus.

#### **5.4.2 Système de management de la qualité**

Les processus sont identifiés, le manuel qualité établi, il inclut et fait référence à des procédures et comprend la description des interactions entre les processus. Les six procédures demandées par la norme ISO sont écrites. L'entreprise dispose d'une procédure de maîtrise des documents et tous les documents produits sont revus et révisés si nécessaire et de nouveau

## GESTION DES PROCESSUS DE CREATION DE VALEURS

approuvés. Les documents périmés sont récupérés par le chef de département qualité. Les enregistrements qualité sont identifiés par un code, stockés par les responsables des collectes dans des endroits à accès facile et sont protégés. La durée de conservation est de trois ans.

Cependant il faut noter que depuis l'audit de 2003, les documents qualité ne sont plus mis à jour et que les documents d'origine extérieure ne sont pas gérés efficacement.

### 5.4.3 Responsabilité de la direction

L'étude a permis de voir le désengagement effectif de la direction et de l'encadrement envers le système de management de la qualité. Depuis 2002, la qualité est en veilleuse au sein de la SOMAG suite à une décision de la direction générale. La direction n'entretient plus la sensibilisation à la qualité, la politique qualité établie depuis très longtemps n'est pas mise en jour et n'est pas revue régulièrement. La dernière sensibilisation sur la norme ISO 9001 date du 27/06/2003. Les objectifs qualité pour 2005 aussi ne sont pas mis en jour. Le système de suivi des indicateurs qualité existe mais non appliqué. La réglementation en vigueur est quasi inexistante. La réglementation en vigueur est identifiée mais non appliquée en ce sens que la dernière analyse effectuée par le service national de l'hygiène sur l'innocuité des produits finis de l'entreprise date du 7 juin 2002.

### 5.4.4 Réalisation du produit

Les processus de planification relatifs à la réalisation du produit sont définis, planifiés et mis en œuvre dans de conditions maîtrisées : les contrôles à la réception, en cours de fabrication et en finale sont réalisés. Un plan de maintenance annuel définit les fréquences et les instruments qu'il faut maintenir. En dehors de la procédure de maîtrise des processus sont enregistrés dans les fiches prévues à cet effet. Depuis deux ans de ces vérifications ne sont plus effectuées.

## GESTION DES PROCESSUS DE CREATION DE VALEURS

En plus des processus de planification, un processus commercial est défini pour identifier les exigences du client avec une fiche d'identification du besoin du client dans laquelle la SOMAG enregistre la commande ; la faisabilité et vérifie la disponibilité du stock. S'agissant de la communication avec le client, les enquêtes satisfaction 2006 ne sont pas encore réalisées. Cependant des tournées commerciales sont organisées et un système de recueil des réclamations clients est mis en place suivant une procédure dédiée.

Au niveau des achats, les fournisseurs ne sont plus évalués en fonction de leur aptitude à satisfaire les exigences de l'organisme. Les documents d'achat ne prévoient pas des dispositions requises pour effectuer des vérifications chez le client.

### **5.5 Evaluation marketing et commerciale**

L'identification du produit est réalisée à partir de la réception des matières premières et l'ensemble des opérations, contrôles, opérateurs sont accessibles à partir de l'information figurant sur le carton du produit.

#### **5.5.1 Evaluation marketing**

Les précautions de stockage sont prises pour l'ensemble des produits fabriqués, cependant des problèmes liés à l'empilement des cartons subsistent.

##### **5.5.1.1 Analyse des ventes par produit**

La SOMAG détient dans son portefeuille de fabrication 28 références concernant les produits suivants :

## GESTION DES PROCESSUS DE CREATION DE VALEURS

- l'amidon : 15 références
- le bleu : 9 références
- le gari : 2 références
- l'attiéké : 1 référence
- le tapioka : 1 référence

Sur le plan commercial, ces articles ont connu des fortunes diverses, allant de la forte croissance à l'abandon en passant par le déclin et la stagnation.

**Tableau 3:** Liste des produits

Produits	Forte croissance	Abandon	Déclin	Stagnation	Autres
Amidon	AMV 5KG AMV 10KG	AMV 40KG AMVT 5KG AMVT 10KG AMVT 20KG AMVT 40KG	ASK 006 AMV 40 KG AMV 50 KG AMK 006 AMT 50 AMK 100		AMV 25 KG AMK 002
Bleu	BLV 5 KG	BLT 15 BLV 12,5 BLQ BLT BLKV 10 KG	BLV 10 KG BLK 007	BLKV 5KG	
Gari Attiéké Tapioca			Gari 500g Attiéké 500g	Tapioca	

**Source :** SOMAG

## GESTION DES PROCESSUS DE CREATION DE VALEURS

Une analyse récente faite par le responsable commercial montre que le chiffre d'affaire du groupe est réalisé en moyenne à 91% par quatre références que sont :

- AMK 002 : 50%
- AMK 100 : 10%
- AMKV 10 KG : 10%
- BLKV 007 : 21%

Les produits alimentaires que sont l'attiéké, le gari et le tapioca ont participé pour 0,8% à la réalisation du chiffre d'affaire.

Il ressort ainsi que la politique de diversification amorcée par l'introduction des produits alimentaires dans la gamme de fabrication ne semble pas répondre aux attentes escomptées.

### 5.5.1.2 Etude des ventes par marché

La SOMAG est plus focalisée sur les produits d'empepage et d'embellissement (amidon, bleu) que ses concurrents et bénéficie d'une image et d'une notoriété bonnes.

Ainsi étant la seule production locale d'envergure sur le plan national :

- l'amidon kaftan occupe 78% du marché et jouit d'un taux de notoriété de 89%. La notoriété de la marque est liée à la qualité du produit qui selon les consommateurs permet de mettre en valeur la beauté des habits, donne de la prestance aux vêtements et facilite la mise en pli lors des repassages.
- Le bleu kaftan demeure avec le bleu LION les références sur le marché et se dispute le leadership. La part du bleu kaftan est de 40%.

L'entreprise n'a pas de programme d'exportation défini ni de stratégie de pénétration et de consolidation des marchés extérieures. Elle ne semble pas avoir une démarche commerciale à l'export.



### **5.5.2 Evaluation commerciale**

Après constat, nous nous sommes rendu compte, que la SOMAG, malgré la possession de produits jouissant d'une bonne notoriété n'a pas exploité les capacités d'absorption de ses marchés à fond.

#### **5.5.2.1 Analyse du chiffre d'affaire par client et par région**

Le chiffre d'affaire de l'entreprise a régulièrement baissé depuis l'année 2000. IL est passé de 674 millions à 368 millions en 2005, soit une décroissance annuelle moyenne de 9,2% sur la période. Il existe aujourd'hui une base de données client au sein de l'entreprise qui n'a commencé à être alimentée qu'en 2005 ; ce qui fait que celle-ci ne peut fournir l'heure des données pertinentes sur la clientèle pouvant permettre une analyse dynamique et approfondie.

L'offre des produits amidon au Sénégal est assurée particulièrement par la SOMAG et Produzen (actuellement fermée). La part du groupe représente ainsi 80% du marché et malgré ce rang le potentiel du marché national demeure sous exploité. La pénétration des produits au niveau du marché sous régional reste modeste alors qu'il existe un marché considérable à conquérir surtout en Afrique Sahélienne où les habitudes vestimentaires sont voisines de celle du Sénégal.

#### **5.5.2.2 Force de vente de la SOMAG**

Le marché national est divisé en 6 zones géographiques qui sont couvertes par 6 vendeurs auxquels 6 fourgonnettes Berlingo EL 200 sont attribuées pour assurer un écoulement optimal des produits. Le responsable commercial coordonne l'ensemble des activités dévolues aux vendeurs.

### 5.6 Evaluation technique

Les commandes sont livrées aux clients à l'aide d'un car de 15ans d'âge ayant des pannes fréquentes. Ce qui rend souvent incertaine la disposition des produits auprès de la clientèle.

#### 5.6.1 Les points forts :

⇒ Au niveau de la production et des installations techniques

- Existence des fiches d'instructions et de gammes opératoires accessibles au niveau des postes de travail
- Bon système de maintenance préventive des machines dont l'efficacité es attesté par la fréquence très faible des pannes de machine
- Très bonne fiabilité de la machine Amidon
- Bon système de contrôle de suivi de la production à travers les cahiers de ligne
- Existence d'un groupe électrogène normal secours de 30 KVA pour pallier aux coupures de l'alimentation électrique

⇒ Au niveau Sécurité Environnement

- Système adéquat de gestion des déchets par collecte et mis à la décharge. Il s'agit seulement de déchets plastiques et cartons.
- Mise en place d'extincteurs au niveau de chaque magasin de stockage et au niveau des bureaux

## GESTION DES PROCESSUS DE CREATION DE VALEURS

### 5.6.2 Points faibles

⇒ Au niveau de la production et des installations techniques

- Etroitesse de la salle de mélange et de mis en sacs du produit Amidon
- Poste de travail encombré (stockage de cartons usagers) et poussiéreuses
- Temps d'arrêt pour changement de format relativement important constituant un facteur important de baisse de rendement
- Performances limitées de la machine ITAL PAQ de la ligne bleu dues essentiellement à son vieillissement

⇒ Au niveau Sécurité-Environnement

- Non utilisation par le personnel des équipements de protection individuelle (gants, masques, chaussures adaptées, ...) particulièrement au niveau de la salle de mélange
- 

### 5.7 Principaux indicateurs financiers

Tableau 4 : Principaux indicateurs financiers

Rubriques	2002	Var %	2003	Var %	2004
<b>Total actif</b>	566 718 966		547 534 025		602 520 638
Actif CT	189 124 872		346 160 524		377 458 671
Dettes CT	211 920 411		340 912 152		293 037 211
Dettes MT	276 282 729		107 897 980		161 724 571

## GESTION DES PROCESSUS DE CREATION DE VALEURS

Capitaux propres	15 474 835		22 267 227		49 558 851
Capitaux permanents	291 754 564		130 165 207		211 283 422
<b>Comptes d'exploitation et de trésorerie</b>					
Chiffre d'affaire	489 494 113	-8	445 023 175	-14	384 168 703
Achats et Variation de stocks	262 395 219	-13	229 203 013	-1	226 514 427
Charges extérieures	156 435 300	-8	145 477 157	-2	142 805 064
Valeur ajoutée	84 008 423	69	142 040 684	23	175 000 536
Rémunération du personnel	85 927 442	-2	84 223 313	18	99 723 874
Résultat net	-50 089 271	-81	9 397 592	218	29 917 935
Amortissements	58 849 253	-3	57 338 191	7	61 508 045
Cash flow	8 759 982	22	66 735 783	28	91 425 980
Fonds de roulement	102 632 692		-215 995 317		-166 175 249
Besoin en fonds de roulement	165 413 036		-139 620 107		-678 405 913
Trésorerie	-62 780 344		-76 375 210		-97 769 336
<b>Ratios</b>					
RN/CA	-10%		2%		8%

## GESTION DES PROCESSUS DE CREATION DE VALEURS

RN/CP	-324%		42%		60%
Achats/CA	54%		52%		59%
Charges extérieures/CA	32%		33%		37%
Rémunération du personnel/CA	18%		19%		26%
Délai moyen rotation de stocks	128		115		91
Créances clients en jour/CA	60		70		90
Capacité de remboursement des dettes Cash flows/dettes	3%		62%		57%
Dettes/Fonds propres	18		5		3

Source : SOMAG

### 5.7 Analyse financière

- ⇒ Le chiffre d'affaire a régulièrement baissé depuis l'an 2002, il est passé de 489 millions à 384 millions en 2004.
- ⇒ La valeur ajoutée a aussi décliné de 2000 à 2002 en allant de 23 à 17% des ventes puis a amorcé une hausse considérable pour atteindre 46% des ventes en 2004.
- ⇒ Le poids des achats de matières et emballages reste encore important : 52% en 2003 et 54% en 2004.
- ⇒ Les charges extérieures restent significatives pour le niveau d'activité en passant de 33% en 2003 à 37% en 2004.

## GESTION DES PROCESSUS DE CREATION DE VALEURS

- ⇒ Les frais personnels, en situant autour de 18% des ventes annuelles en 2002 et 2003, ont évolué jusqu'à 26% en 2004, soit près de 57% de la valeur ajoutée générale.
- ⇒ L'exploitation déficitaire depuis 2001, est redevenue positive en fin 2003 et a augmenté de 218% entre 2003 et 2004.
- ⇒ Le résultat net a représenté - 10% du chiffre d'affaire en 2002 et 2% en 2003 marquant l'amorce d'un redressement consolidé en 2004 avec 8% du chiffre d'affaire. Son faible niveau reflète aussi l'importance des charges financières.
- ⇒ Le cash flow négatif depuis 2001 est redevenu positif en fin 2002 avec un montant de 8 millions avant d'enregistrer une hausse fulgurante en 2003 et en 2004 avec les montants respectifs de 66 millions et 91 millions.
- ⇒ Le fonds de roulement négatif en 2003 et 2004, traduit un financement à court terme de l'actif immobilisé
- ⇒ Le besoin en fonds de roulement traduit que les fournisseurs et l'Etat contribue de façon significative à financer l'exploitation.

### **Recommandations :**

Les points qui ont été soulevés au niveau de l'évaluation des différents processus de création de valeur sont loin d'être marginaux dans la mesure où ils concernent les éléments capitaux de la chaîne de la SOMAG. Ainsi au terme de cette étude qui nous a permis d'analyser la pertinence de tous les aspects fondamentaux de la gestion des processus de création de valeurs et qui, a fait ressortir des manquements que nous désirons combler dans cette partie afin d'améliorer cet outil; nous proposons dans ce paragraphe sans être exhaustif quelques recommandations.

La prise en compte de celles-ci pourrait contribuer à améliorer et à assurer sensiblement rentabilité continue.

Ces recommandations vont être articulées en 07 points.

⇒ Au niveau de l'organisation :

1. revoir la politique de motivation en vue de rendre l'organisation plus objective

## GESTION DES PROCESSUS DE CREATION DE VALEURS

2. élargissement du recueil des pouvoirs à deux ou trois responsables
3. déléguer et responsabiliser davantage les chefs de départements
4. renforcer les compétences des collaborateurs
  - ⇒ Au niveau du système d'information
5. application stricte des procédures édictées
6. veiller à la sauvegarde des données et documents
  - ⇒ Au niveau de la gestion du personnel
7. mettre en place une politique incitative de gestion des effectifs en passant par :
  - la revue de l'adéquation entre les besoins en personnel qualifié et le profil des employés
  - l'élaboration d'un plan d'ajustement des salaires et primes de façon concertée avec le personnel
  - ⇒ Au niveau du système de management de la qualité
8. mettre à jour le système de management de la qualité au regard des processus actuels et suite à l'organisation
9. diffuser les procédures d'audit interne, de non-conformité, d'actions correctives et préventives
10. réviser la politique qualité en fonction des objectifs et moyens mis en place et afficher la politique au sein de l'entreprise
11. réaliser en plus des revues de direction, une revue du plan stratégique, semestrielle, annuelle, pour faire un bilan et vérifier l'adéquation du plan stratégique par rapport aux évolutions de l'environnement ou de la demande des clients
12. mettre à jour les plans de progrès, tableau de bord et plan d'action
13. mettre à jour les principes d'affectation de personnes à un poste/processus (tableau de compétences)
  - ⇒ Au niveau de la politique commerciale et marketing
14. se recentrer sur le métier de base qui est la fabrication du bleu et de l'amidon
15. renforcer l'équipe des commerciaux en vue de couvrir tout le marché national
16. remplacer le car de livraison
  - ⇒ Au niveau de la production
17. procéder à une extension et réaménagement de la salle de mélange

## GESTION DES PROCESSUS DE CREATION DE VALEURS

### 18. changement de format d'emballage sur la ligne amidon

Ce changement nécessite l'acquisition d'une nouvelle machine ensacheuse automatique : SILO DE STOCKAGE (voir annexe).

⇒ Au niveau de la politique financière

### 19. renforcer les fonds propres

### 20. réduction des pertes de matières premières et emballage de production

CESAG - BIBLIOTHEQUE



# CONCLUSION

CESAG BIBLIOTHEQUE

## GESTION DES PROCESSUS DE CREATION DE VALEURS

Les entreprises doivent constamment s'adapter pour conquérir de nouveaux marchés et marquer rapidement la différence avec leurs concurrents, en agissant sur leurs propres processus de fonctionnement : raccourcir les délais de conception des produits, optimiser la gestion de la relation avec les clients, améliorer le suivi des livraisons, garantir la continuité du service, renforcer la sécurité du réseau pour développer les nouveaux usages, notamment ceux liés au nomadisme, etc. Grâce aux communications d'entreprise, l'efficacité de ces processus s'améliore et l'entreprise gagne en performance. Dans le domaine de la R&D, les clients peuvent s'appuyer sur l'expertise de leur prestataire et sur les études qu'il a réalisées pour explorer de nouvelles technologies et réaliser des expérimentations, dans le but de faire émerger de nouvelles opportunités de création de business.

Bien que dotée d'indicateurs de performance, la vision de la SOMAG devrait être ainsi plus axée sur l'amélioration des processus de création de valeur.

Les entreprises telles que la SOMAG dépendent fortement de l'évaluation de ses performances organisationnelles et financières afin d'assurer la satisfaction de toute partie prenante et de pouvoir réaliser une revue du plan d'amélioration continue ou de suivi de l'avancement des plans d'action.

**Bibliographie :**

**Ouvrages**

1. Alfosea, Guy ; Makowski, Sabine (2002) Les conditions de validité d'un accord d'intéressement, hachette, paris, 340 pages
2. Alfosea, Guy ; Makowski, Sabine/ Option Finance, n° 704,(2002) Les conditions de validité d'un accord d'intéressement ,hachettes, 290 pages
3. Boyer, Marcel  
Christoffersen, Peter  
Lasserre, Pierre  
Pavlov(2003), Création de valeur, gestion de risque et options réelles, Andrey200 pages
4. Cécil .L. (2002), Rédaction RF Social RF Social, n° 12Mettre en place la participation ou l'intéressement ,hachettes,300 pages
5. Jean-Luc Arrègle, (2009), Le Management Stratégique Des Compétences hachettes 400 pages
6. Karine Cerrada, Yves de Rongé, Michel De Wolf, et Michel Gatz (2008), Comptabilité et analyse des états financiers : Principes et applications ,Broché, paris 220 pages
7. Marie Delphine Coréa , (2007),La Rémunération hachettes 150 pages
8. Montanier, Philippe (2000), L'intéressement ne peut se substituer à la rémunération hachettes,130 pages
9. Mettre en place la participation ou l'intéressement/ Rédaction RF Social/ RF (2002), 400 pages
10. Nicolas Berland et Yves de Rongé (2010) Contrôle de gestion ,Broché -310 pages
11. Octave Jokung Nguéna, ( 2002),Microéconomie De L'incertain - Risques Et Décisions, hachette 2ème Édition 300 pages
12. Sauret, Alain ; Derue, André (2000),Epargne salariale : intéressement, participation, PEE, PEI, PPESV/hachettes, 200 pages
13. Touati, Jean-Jacques (2003),Intéressement et participation : apport de la réforme , hachettes ,200 pages

## GESTION DES PROCESSUS DE CREATION DE VALEURS

14. Wolfgang Ulaga, (2002) Introduction Au Management De La Valeur, Broché paris 139 pages
15. Yves de Rongé (2008) Comptabilité de gestion, Broché, paris, 212 ages

### Sites Internet

1. Alfosea, Guy ; Makowski, Sabine (2002)[www.manager-go.com/remuneration.htm](http://www.manager-go.com/remuneration.htm)
2. Alfosea, Guy ; Makowski, Sabine (2002)[Juritravail.com/Consultat°Gratuite](http://Juritravail.com/Consultat°Gratuite)
3. Cécil.L (2000), WWW Dynamique des organisations et **création de valeur** : Apports des ... **Création de valeur** et de **gestion des processus** Rieti - La **valeur** d'entreprise de **gestion des processus de création** et de...
4. Karine Cerrada, Yves de Rongé, Michel De Wolf, et Michel Gatz (2008)[www.manager-go.com/remuneration.htm](http://www.manager-go.com/remuneration.htm)
5. Montanier, Philippe (2000)[www.infotravail.com/salaire](http://www.infotravail.com/salaire) [www.travail-solidarite.gouv.fr/.../rémunération.../la-remuneration-de-l-interimaire,1030.html](http://www.travail-solidarite.gouv.fr/.../rémunération.../la-remuneration-de-l-interimaire,1030.html) –
6. Montanier, Philippe (2000)[www.gererlepersonnel.fr](http://www.gererlepersonnel.fr)
7. Montanier, Philippe (2000)[www.guide-des-salaires.com/pratique.html](http://www.guide-des-salaires.com/pratique.html)
8. Montanier, Philippe (2000)[www.journaldunet.com/.../](http://www.journaldunet.com/.../)
9. Nicolas Berland et Yves de Rongé (2010)[fr.wikipedia.org/wiki/Rémunération](http://fr.wikipedia.org/wiki/Rémunération)
10. Octave Jokung Nguéna, ( 2002),[www.netpme.fr/.../929-motiver-salaries-par-remuneration-outils-collectifs.html](http://www.netpme.fr/.../929-motiver-salaries-par-remuneration-outils-collectifs.html)
11. Pavlov(2003)[Amazon.fr/livreswww.gererlepersonnel.fr](http://Amazon.fr/livreswww.gererlepersonnel.fr)
12. Touati, Jean-Jacques (2003)[www.informit.com/articles/article.aspx?p=366888&seqNum=5](http://www.informit.com/articles/article.aspx?p=366888&seqNum=5)
13. Yves de Rongé (2008)[www.infotravail.com/salaire](http://www.infotravail.com/salaire)