

# Application de l'approche Analyse de la chaîne de valeur à l'Argane

Arrahmouni I.<sup>1</sup>, Benabdellah M.<sup>1</sup>

1. Département des Sciences Humaines -Institut Agronomique et Vétérinaire Hassan II. Avenue Allal Fassi, Madinat ALIRFANE – Rabat.  
 Email : ilyass86@hotmail.com et m\_benabdellah2@yahoo.fr

## RESUMÉ

### Mots clés :

Analyse de chaîne de valeur, arganier, argane.

L'arganier marocain est un écosystème endémique qui est soumis à plusieurs contraintes telles que le risque de sécheresse, la rareté des ressources, les fluctuations du marché et le mode de gouvernance. Son impact socio-économique important et son potentiel pour le développement est énorme. L'arganier est un pilier de toute une économie rurale, l'approche chaîne de valeur vise à fournir un cadre conceptuel de cartographie et de catégorisation des processus économiques. Nous focaliserons notre travail sur l'analyse du concept de la chaîne de valeur, sa démarche, ses objectifs avant de donner un aperçu sur quelques applications à l'arganier.

## ABSTRACT

### Keywords :

value chain Analysis, VCA, argan tree, argan.

## Application of value chain analysis to the Argan.

Moroccan argan tree is an endemic ecosystem that is submitted to several constraints such as the risk of drought, the scarcity of resources, the market fluctuations and the mode of governance. Its socio-economic impact is important and its potential for the development is enormous. The argan tree is a pillar of a completely rural economy; the value chain approach aims to provide a conceptual framework mapping and categorization of economic processes. We will focus our work on the analysis of the value chain, its approach, its objectives and its application to the argan tree.

### Introduction :

La chaîne de valeur est le mécanisme qui permet aux producteurs, aux transformateurs et aux négociants, à des moments et à des endroits différents, d'ajouter progressivement de la valeur aux produits et services lorsqu'ils passent d'un maillon de la chaîne à un autre, jusqu'à atteindre le consommateur final.

L'analyse de la chaîne de valeur est une méthode permettant de comprendre comment les entreprises opèrent et coordonnent leurs activités dans des conditions

cadre données, afin de s'assurer que les matières premières soient transformées, stockées, transportées et mises à la disposition des consommateurs finaux sous une forme et avec une qualité déterminées.

Cette analyse examine les contraintes et les possibilités existantes relatives au développement de la chaîne de valeur, et se penche également sur les différents effets des opérations de la chaîne sur les groupes de personnes (réduction de la pauvreté, création de revenus, développement d'entreprises, croissance économique, durabilité environnementale).

## Matériels et méthodes :

### 1. Présentation du concept « Chaîne de valeur »

Dans le cadre du développement du travail sur la chaîne de valeur, il existe une multitude de définitions utilisées pour décrire le concept.

Dans son ouvrage « Analyse stratégique », Garibaldi définit la chaîne de valeur comme un outil permettant à l'entreprise de mettre en œuvre l'avantage concurrentiel dans chacune des configurations stratégiques décidées.

Pour lui, la chaîne de valeur interne est un outil complémentaire pour vérifier la spécificité des facteurs clés de succès pour chaque segment. « C'est, sans doute, le meilleur outil d'analyse que possèdent aujourd'hui les entreprises pour fournir des indications précises pour orienter une stratégie marketing ayant pour effet de redonner de la valeur ».

Pour Tallec et Bockel, l'intérêt de l'approche chaîne de valeur est de décomposer l'activité de l'entreprise en séquences d'opérations élémentaires et d'identifier les sources d'avantages concurrentiels potentiels. Ces principales sources apparaissent en comparant la chaîne de valeur de l'entreprise avec les chaînes de valeur des concurrents, lorsque cela est possible.

Dans son introduction au concept de chaînes de valeur, Vincelette définit les chaînes de valeur comme des alliances stratégiques verticales impliquant des partenaires distincts et indépendants. Il s'agit d'un style de gestion, d'une nouvelle façon de penser et d'apprendre ensemble. Les entreprises qui en font partie évoluent avec succès indépendamment les unes des autres.

Une chaîne de valeur bien implantée travaillera efficacement à répondre aux besoins des consommateurs, à s'adapter plus rapidement aux changements dans l'environnement concurrentiel, à éliminer les coûts superflus et le gaspillage, et à augmenter la valeur tout au long de la chaîne.

Par ailleurs, le concept de chaîne de valeur a été adopté plus récemment par les acteurs du développement agricole, en raison de l'impact potentiel reconnu de telles chaînes sur le développement rural.

La « chaîne de valeur » dans l'agriculture désigne l'ensemble des acteurs et activités qui font passer un produit agricole de base du stade de la production dans les champs à sa consommation finale, processus dont chaque stade doit ajouter de la valeur au produit.

Les chaînes de valeur agricoles traditionnelles sont régies

par des opérations de marché au comptant impliquant un grand nombre de petits détaillants et producteurs. Les chaînes de valeur modernes sont caractérisées par une coordination verticale, la consolidation de la base d'approvisionnement, la transformation agro-alimentaire et l'utilisation de normes d'un bout à l'autre de la chaîne.

### 2. Présentation de l'approche chaîne de valeur :

Selon Porter, l'objectif de l'analyse de la chaîne de valeur était d'améliorer la rentabilité d'une seule entreprise par la comparaison de la valeur ajoutée avec les mesures prises par les concurrents, et de décider quelles activités l'entreprise fera mieux d'externaliser et lesquelles elle doit exécuter elle-même.

Aux dires de MARCHESNAY, l'analyse de la chaîne de valeur présente à l'évidence un intérêt plus stratégique que comptable. Il s'agit de repérer les activités pour lesquelles la valeur perçue par l'utilisateur est forte. Lorsque la valeur perçue est insuffisante, il faut renforcer l'activité si elle est idiosyncrasique ou au contraire l'abandonner.

Cette analyse de chaîne de valeur pose beaucoup de problèmes qu'elle n'en résout. La mesure comptable de la valeur des activités reste utopique, et il vaut mieux parler d'outil de réflexion. De plus il convient de dépasser l'analyse statique, en termes de diagnostic organisationnel. Porter insiste de façon croissante sur le caractère éminemment dynamique de cette analyse de valeur et de capacités. En effet, l'environnement concurrentiel évolue en permanence, et en conséquence, les bases de la valeur perçue, exigeant de nouveaux positionnements concurrentiels.

Brullhart, quant à lui, stipule que l'analyse de la chaîne de valeur a pour ambition d'identifier les sources d'avantage (désavantage) concurrentiel reposant sur les compétences fondamentales détenues par l'entreprise et/ou reposant sur les capacités organisationnelles chargées d'assurer la coordination inter fonctionnelle et la coordination avec les partenaires externes de la firme.

Westlake définit la chaîne de valeur comme un système d'intégration verticale et un réseau stratégique entre plusieurs agents œuvrant dans une même chaîne de production ou filière. L'analyse de la chaîne de valeur est un cadre conceptuel de cartographie et de catégorisation des processus économiques. Une telle analyse illustre les liens entre les agriculteurs, les commerçants et les producteurs de produits agro-alimentaires, les détaillants et les consommateurs finaux. Cette cartographie est complétée par les coûts engendrés et la valeur ajoutée au produit dans chaque étape. Elle permet également

d'identifier les challenges et les opportunités, ainsi que les points de levier auxquels les actions d'amélioration peuvent atteindre l'impact le plus élevé.

L'analyse de la chaîne de valeur permet de repérer des activités et des fonctions qui distinguent l'entreprise de ses concurrents, en positif ou en négatif, principalement sur une analyse de la valeur, des coûts et des marges. La chaîne de valeur, telle qu'elle a été représentée par Porter, demeure un schéma normatif ne pouvant être transposé à toutes les entreprises.

Dans ce cadre, Garibaldi critique Porter dans le point de la mesure de la valeur.

Porter stipule que la valeur se mesurait par les recettes totales de l'entreprise... Si cette valeur est supérieure aux coûts, alors l'entreprise est en situation bénéficiaire et la différence représente la marge.

En conséquence, l'analyse de la compétitivité de l'entreprise repose aussi bien sur la valeur que sur les coûts. Toutefois, les analyses faites pour juger une entreprise sont basées sur la valeur ajoutée, ce qui n'est pas pertinent dans une analyse concurrentielle.

En effet, en ce qui concerne ses propres coûts, une entreprise peut choisir, volontairement, d'avoir des coûts plus élevés en offrant des produits très différenciés ; de la même façon elle peut choisir de sous-traiter toutes les activités pour lesquelles elle n'est pas leader en termes de coût pour mieux assurer sa domination par les coûts.

Par ailleurs, les chaînes de valeur agricoles modernes se développent et deviennent plus perfectionnées à mesure que les pays s'industrialisent et renforcent leur position sur les marchés mondiaux. Bien que de telles chaînes fassent évoluer la structure sexo-spécifique de l'emploi et que des femmes mieux instruites rivalisent souvent fort bien avec les hommes pour obtenir des emplois de qualité, on note la persistance des stéréotypes liés au sexe confinant les femmes pauvres et qui n'ont pas fait d'études à des travaux faiblement rémunérés, moins qualifiés et plus précaires au sein de la chaîne de valeur.

Dans cette optique, l'engouement pour les produits de l'arganier marocain a permis le développement d'un marché peu structuré et où de nouveaux acteurs ont surgi. Ainsi, en plus des coopératives féminines d'extraction d'huile, de nombreux acteurs privés ont pris place sur cet échiquier, en plus des intermédiaires. Ces derniers s'accaparent la plus grande part du marché, au détriment de la population locale et même des coopératives. En plus de l'achat direct des fruits au souk, ces acteurs privés comptent sur un réseau d'intermédiaires qui achètent ces

produits directement dans les douars aux populations. Ils s'installent généralement en dehors de la zone de l'arganeraie ou à l'étranger où ils réalisent leurs activités. La valeur ajoutée de ce marché échappe à la zone. Face à cette concurrence, les coopératives sont affaiblies par de nombreux facteurs, malgré les efforts d'accompagnement des divers acteurs.

En conséquence, on assiste à une disproportion des rapports de forces entre les acteurs de ce marché, ce qui impacte la vie socio-économique et culturelle des populations locales.

## Résultats et discussion :

### 1. Résultats obtenus par l'université de Tsukuba (Mareike Sattlen et al., 2008) :

L'enquête financée par l'ARENA s'intitule « Establishment of integrative research base by humanities and sciences on valorization of useful plants for regional development in north Africa III », les auteurs de l'article «Analyse de la chaîne de valeur huile d'argan au Maroc, zone d'étude : Région Sous Massa Drâa, province de Taroudant », M. Chakour et M. Benabdellah, stipulent que la chaîne de valeur de l'arganier marocain génère une valeur ajoutée positive. Les sociétés privées et coopératives semi-mécanisées sont les premiers contributeurs, et aussi les premiers bénéficiaires de la valeur ajoutée. Les résultats traduisent l'iniquité en défaveur des ménages.

### 2. Résultats de l'étude relative à la mise en place d'une agriculture durable ayant pour objectif de structurer la filière production et commercialisation de produits issus du terroir Souss-Massa :

La culture de l'arganier s'inscrit dans une filière débutant du producteur jusqu'au consommateur final, que ce soit sur le marché national ou international. Cette filière a fait l'objet d'une analyse critique à travers un filtre agriculture durable puis à travers la chaîne de valeur. Ce filtre était constitué de 11 critères qui se voulaient être de grandes clés d'entrée nécessaires et suffisantes pour juger du niveau de durabilité de chaque produit agricole de la région. Ces critères se répartissent selon 3 domaines spécifiques : le domaine économique, social et environnemental. C'est plus particulièrement dans ces 2 derniers domaines que l'arganier déploie toute sa séduction et permet de prendre la mesure de son importance. Il est en effet peu consommateur en eau et en énergie. Il permet un couvert végétal tout le long de l'année et le maintien d'un écosystème fondamental dans la lutte contre la désertification et pour la conservation des sols. Il ne nécessite aucun intrant d'origine synthétique, et il est le

pilier de toute une économie rurale. De plus, il participe fortement à la valorisation du travail féminin.

L'analyse de la chaîne de valeur fait également apparaître que l'arganier est un produit à forte valeur ajoutée. Les filières organisées ne concernent que 10 % des producteurs, alors que 90 % de la production est le fait de productions autonomes. L'exportation ne concerne que 1,5 % de la production, et les marchés d'exportation sont généralement à forte valeur ajoutée. Les marchés d'exportation identifiés sont les suivants : biologiques, cosmétiques et d'huiles alimentaires pour le Maroc, les principaux pays européens ainsi que l'Amérique du Nord et l'Asie, avec principalement le Japon.

### Conclusion :

L'arganier, arbre symbolique du Maroc, est une source de richesses incontestable, qu'il faut cependant savoir préserver afin de pouvoir en pérenniser l'existence et assurer l'avenir écologique et économique du Maroc.

Le développement de la vente des produits de l'arganier doit se faire dans le cadre de 2 approches complémentaires : la première est le développement de la filière par un travail de rééquilibrage des rapports de forces et des marges ainsi que par la concentration de la valeur ajoutée dans la région. La seconde est le développement de marchés, avec un travail de recherche de débouchés pour les produits existants sur les marchés nationaux et internationaux.

### Références bibliographiques :

- Bolzani V, De Pryck et Wobst, (2011). « Les spécificités et l'emploi rural : Développement de la chaîne de valeur agricole : menace ou opportunité pour l'emploi des femmes ».
- Brilman J, Hérard J, (2006). « Les meilleures pratiques de management », Éditions d'Organisation, Groupe Eyrolles.
- Brulhart F, (2009) « Les 7 points clés du diagnostic stratégique », Éditions d'Organisation, Groupe Eyrolles.
- Charrouf Z, (Avril 2007). « 20 ans de recherche-action pour faire de l'arganier un levier du développement durable du milieu rural marocain ». In Colloque international, « L'Arganier, levier pour le développement humain du milieu rural marocain » à Rabat
- Elharousse A, Bellefontaine M, Allali et Elamarani, (2011). « Les conséquences de la marchandisation de l'arganier sur la vie socio-économique et culturelle à Haha », Actes du Premier Congrès International de l'Arganier, Agadir.
- Gérard G, (2008). « Analyse stratégique » Edition

Eyrolles.

- Lambert, Abdul-Nour et Lortie, « Cartographie de la chaîne de valeur : Cerner la valeur pour obtenir un avantage concurrentiel », Chaire de recherche Bell pour des PME de classe mondiale, Institut de recherche sur les PME/Département de génie industriel, Université du Québec.
- MARCHESNAYM, (1995). Les éditions de l'ADREG.
- Kashiwagi K, (2013). Establishment of integrative research base by humanities and sciences on valorization of useful plants for regional development in North Africa III, ARENA, university of tsukuba.
- Ouraiss, Benslimane, (Avril 2007). « L'arganier, produit de terroir et développement local ». In Colloque international, « L'Arganier, levier pour le développement humain du milieu rural marocain » à Rabat.
- Stratégor, (2005). Ed. Dunod, 4ème édition.
- Tallec F, Bockel L, (2005). « L'approche filière, analyse fonctionnelle et identification des flux », FAO.
- Vincelette J, « Une introduction au concept de chaînes de valeur », L'initiative de chaînes de valeur du Québec, Consultium services-conseils.