

Quelle chaîne de valeur pour demain ? Enjeux de pérennité et opportunités de développement

Michel BERTHELIER

Offres : de la surabondance à la pénurie

- Défaillances dans les filières de production.
- Dangers de la dépendance géographique.
- Interrogations sur la Chaine de Valeur – Porter

Activités principales



Activités de soutien

Achats - approvisionnements
Recherche et Développement
Infrastructures
Gestion des Ressources Humaines

4 Questions clés – 3 Réponses types + 1

- Quels métiers / activités intégrer ?
- Quels métiers / activités sous-traiter ?
- Quels partenariats et alliances nouer pour partager les coûts, les risques, les gains et le pouvoir ?
- Où localiser chaque maillon de la chaîne de valeur ?
 - Conception
 - Production : depuis chaque composant au système complet
 - Logistique
 - Commercialisation
 - Service
 - Fonctions support



Chaine de valeur post-crise : nouveaux objectifs et nouvelles approches

Nouveaux objectifs

- Renforcer l'indépendance et l'autonomie



- Pérennité à long terme



- Créer et défendre un avantage concurrentiel durable



Nouvelles approches

- Réintégrer des métiers

- Investissements
- Qualification



- Acheter autrement

- Sécuriser à long terme
- Logistique



- Coopérer

- Alliances et partenariats



- Relocaliser

- Ressources du territoire



Réintégrer des métiers

Objectifs



Axes de transformation

- Améliorer l'indépendance versus fournisseurs (entreprise ou pays).
- Maîtriser davantage sa chaîne de valeur.
- Recentrer géographiquement la chaîne de valeur pour
 - Améliorer sa sécurité d'approvisionnement et sa flexibilité.
 - Réduire les besoins logistiques.

- **Investissements**
 - Outil productif, logistique, commercial...
 - **Automatisation – Robotisation.**
 - **Digitalisation.**
- **Formation – Qualification**
 - Accroître et renouveler les compétences : formation, apprentissage, accompagnement et **mutualisation.**
 - Evolutions de l'offre de la filière et/ou du territoire.

Acheter autrement

Objectifs

- Sécuriser et équilibrer les relations clients fournisseurs :
 - Engagements réciproques de performance.
 - **Prix facial, un élément parmi d'autres.**
 - Contrats sur plusieurs années.
- Réduire les distances et les coûts logistiques
 - **Intégrer toutes les composantes du coût complet.**
 - Améliorer l'empreinte écologique.



Axes de transformation

- **Investiguer sa filière et son territoire**
 - Quels partenaires possibles ?
 - Quels outils d'animation dans la filière et / ou sur le territoire ?
- Evaluer différemment les offres
 - **Coût total de possession** (intégration coûts de transport...) plutôt que le seul prix facial.
 - Perspectives et enjeux de pérennisation de la relation fournisseur : contrats pluriannuels, réciprocity des engagements de progrès et de performance...

Coopérer



Objectifs

- **Dépasser l'alternative « faire » ou « faire faire »**
 - Partager les coûts et les risques.
 - S'appuyer sur les expériences, les savoir-faire et les ressources d'un ou plusieurs partenaires.

- **Renforcer les synergies**
 - Métiers et partenaires complémentaires.
 - Développer des propositions et exploiter des moyens ou des marchés inaccessibles pour un acteur seul.

Axes de transformation

- **Considérer un projet de coopération ou d'alliance comme un projet entrepreneurial à part entière.**
 - Projet stratégique.
 - Organisation : Structure et Gouvernance.

- **Définir à priori et formaliser les règles de coopération** : propriété industrielle, marque, accès au marché...

Relocaliser

Localisation – Ancrage

■ Implantation des éléments de la chaîne de valeur

- Sécuriser l'accès aux ressources.
- Proximité des autres éléments de la chaîne.

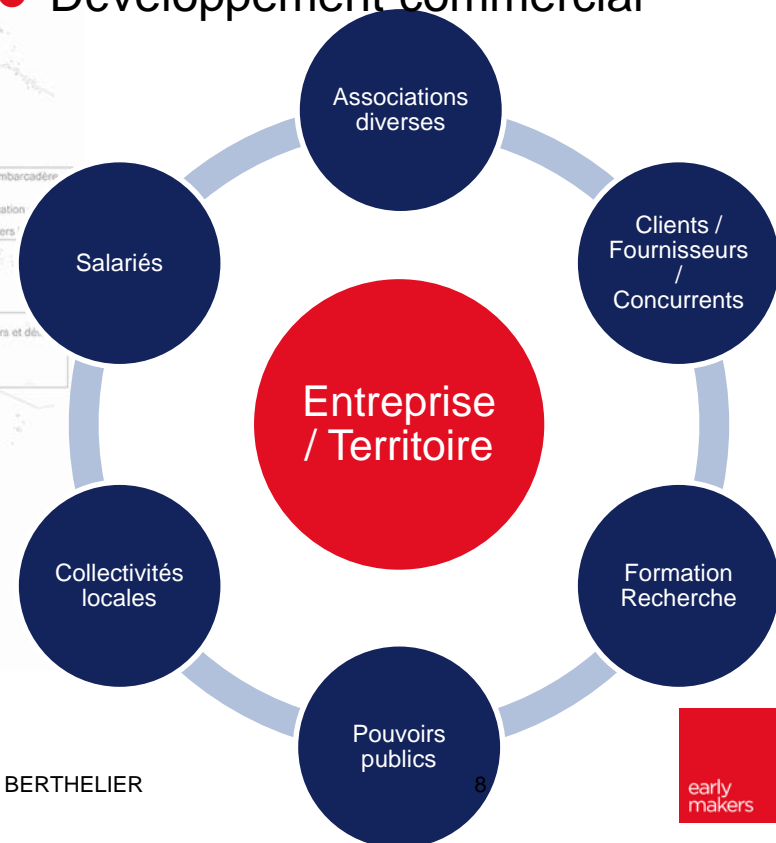
■ Ancrage local

- Ressources locales.
- Compétences.
- Interactions réseau fournisseurs et sous-traitants, formation etc...

Synergies Entreprise – Territoire

■ Créer et animer des **Clusters**

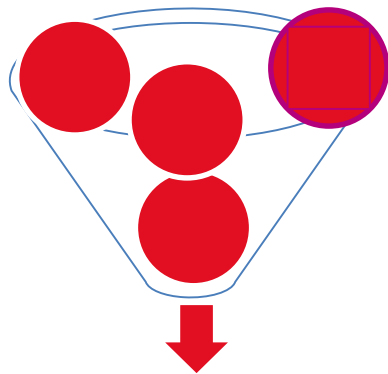
- Innovation
- Formation – Qualification
- Développement commercial



Opportunités de développement ?

Ressources

Savoir-faire
Compétences
Equipements
Infrastructures



- Nouvelles offres : produits – services – nouveaux modèles économiques.
- Nouvelles applications et nouveaux marchés.
- Nouveaux territoires.

Activités principales



Activités de soutien

Achats - approvisionnements
Recherche et Développement
Infrastructures
Gestion des Ressources Humaines

Quelques pistes d'approfondissement

- L'avantage concurrentiel des nations, Michael PORTER, Editions Eyrolles, 1993
- Dynamiques territoriales : Eloge de la diversité, Olivier BOUBA OLGA, Atlantique, 1 septembre 2017
- **Les Champions Cachés du XXI^{ème} siècle, Hermann SIMON – Stephan GUINCHARD, Economica, 2012**
- Le nouveau monde industriel, Pierre VELTZ, Collection [Le Débat](#), Gallimard, Première parution en 2000 – Nouvelle édition revue et augmentée en 2008
- **La fabrique de l'industrie : www.la-fabrique.fr**
- Blog Olivier BOUBA OLGA : obouba.over-blog.com

early
makers

em
lyon
business
school