

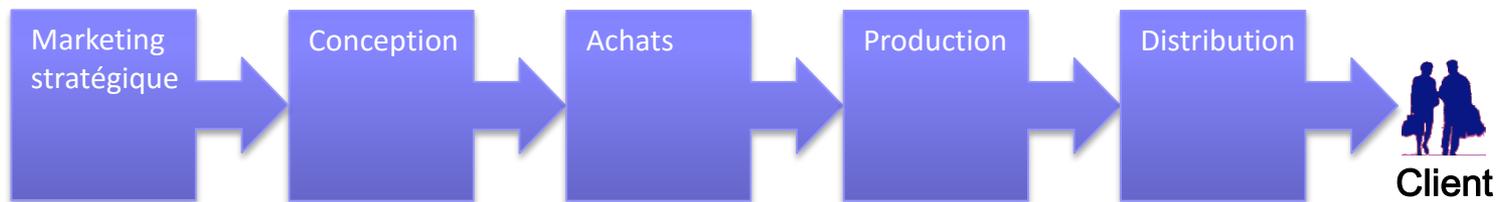
Les chaînes d'activités décarbonées : Stratégie et opérations créatrice de valeurs

La valeur est ce que sont prêts à payer les clients pour un produit / service.

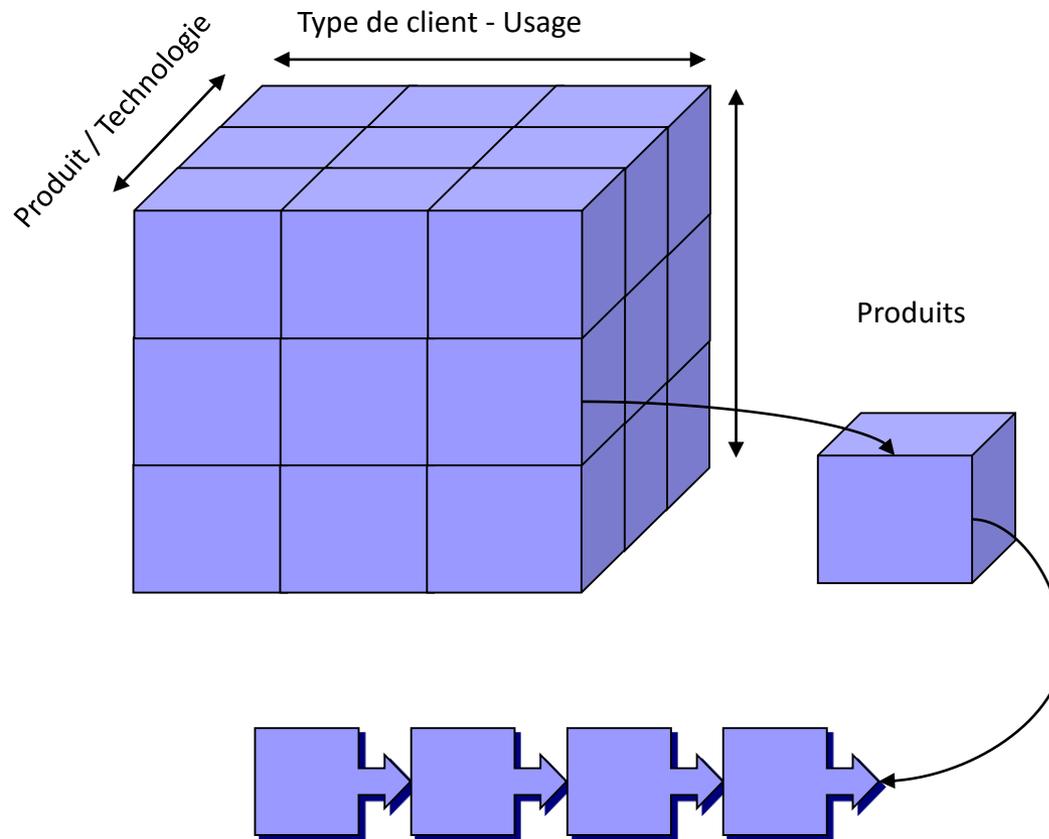
Cette valeur est créée dans une chaîne d'activités internes (conception, production, distribution) et externes (fournisseurs, co-investisseurs...)

Définition Chaîne de valeur :

Une approche systématique pour décrire, étape par étape l'obtention de la valeur appréciée par le client,
avec ses tendances d'évolution, ses contraintes
et obtenir des avances sur les concurrents durablement défendables en y
allouant différemment les ressources à chaque étape.
La compréhension des sources de différenciation et des lois économiques
des coûts permet les allocations des ressources.



Une chaîne de valeur est construite rétroactivement sur un choix produit / marché / technologies



Alors que les attentes des clients et la complexité des marchés s'accroissent, le temps pour créer la valeur diminue !
Seul le pilotage par les chaînes de valeur permet de résoudre les problèmes de compétitivité



Diminution

Fenêtres d'opportunité
Cycle de vie du produit
Cycles de production
Temps de conception
Durée d'exclusivité
Avantage compétitif

Augmentation

Transactions
Rapidité des affaires
Taille du marché/ nombre de concurrents
Pressions sur les coûts
Vitesse de changement de la concurrence
Innovations
Attentes des clients
Qualité / Fiabilité
Risques liés à la complexité

Les liens

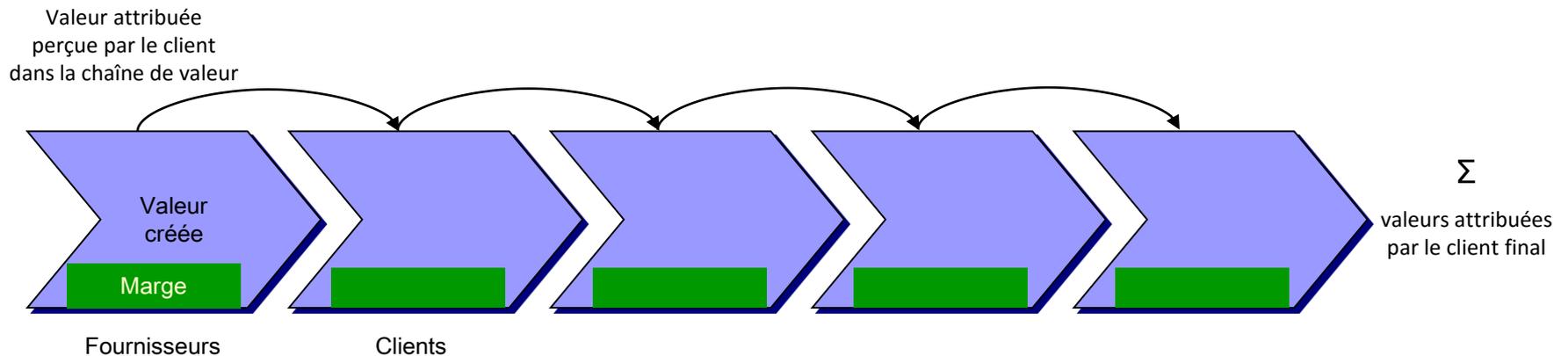
Avec des chaînes de valeur identifiées et pilotées

La valeur ne recoupe pas la notion de « valeur ajoutée »

- La valeur ajoutée représente les coûts ajoutés par des activités à ce que l'on a acheté.
- Certains coûts de la VA ont une valeur supérieure à ceux des concurrents, car offrant plus de différence.
- L'externalisation de certains activités représentant des coûts de VA, amène à réduire la VA, mais à augmenter la valeur dans la chaînes de valeur.
- La réduction des coûts constitutifs de la VA augmente la valeur de la chaîne (paradoxe de la ... valeur ajoutée...).

La valeur ajoutée est le résultat a posteriori d'un choix de chaîne de valeur et non un choix de chaîne a priori, qui doit être fait indépendamment.

Le pilotage par les marges de chacune des étapes

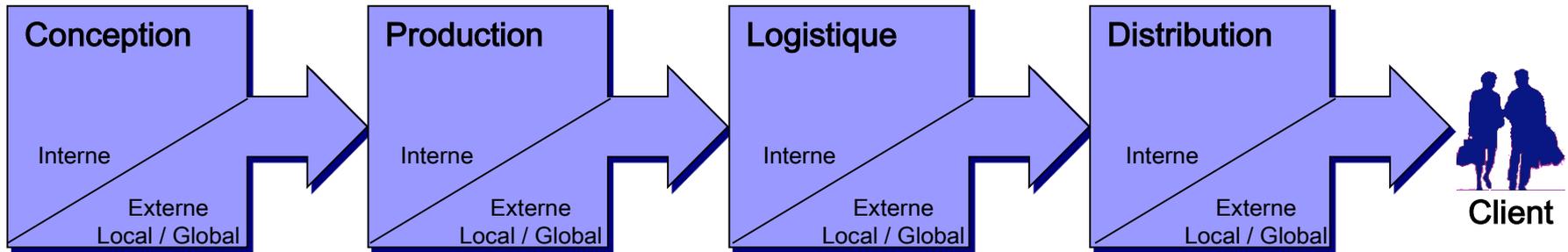


La valeur est constituée par la valeur ajoutée par étape de la CDV, compte tenu des prix de transfert (cession inter-étapes de la CDV)

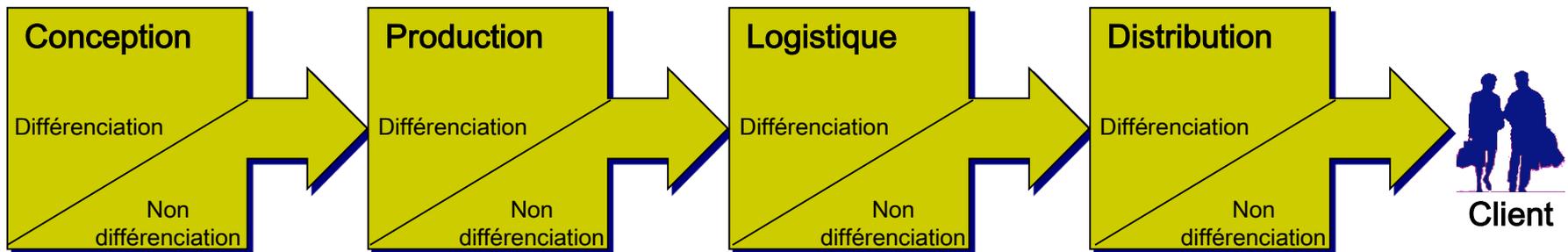
La valeur créée, plus la marge par étape, constituant la valeur attribuée pour le client final

Le repérage des marges par étape de la CDV est le préalable de son pilotage

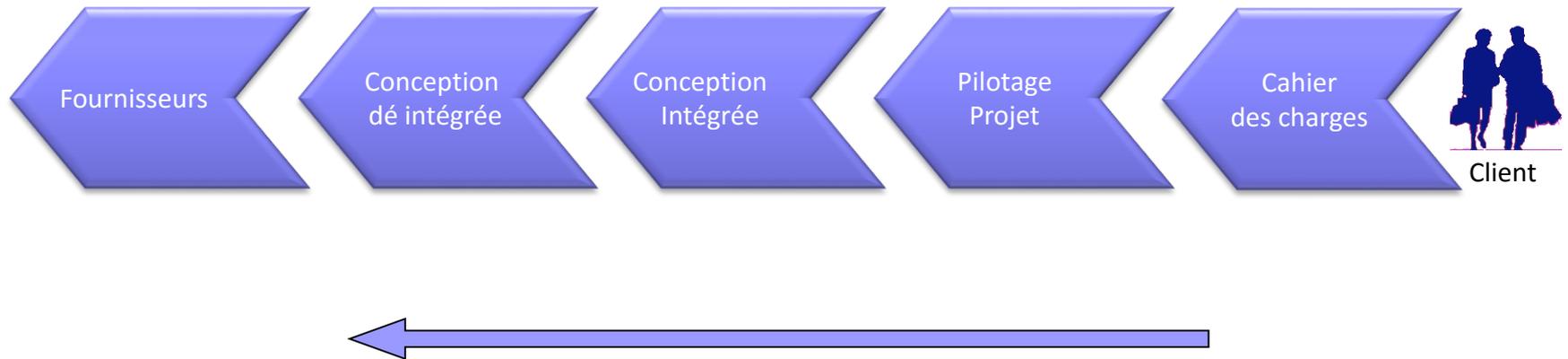
La CDV permet de fixer le niveau de dé-intégration



La CDV permet de fixer le niveau de différenciation retardée



La chaîne de valeur est pull

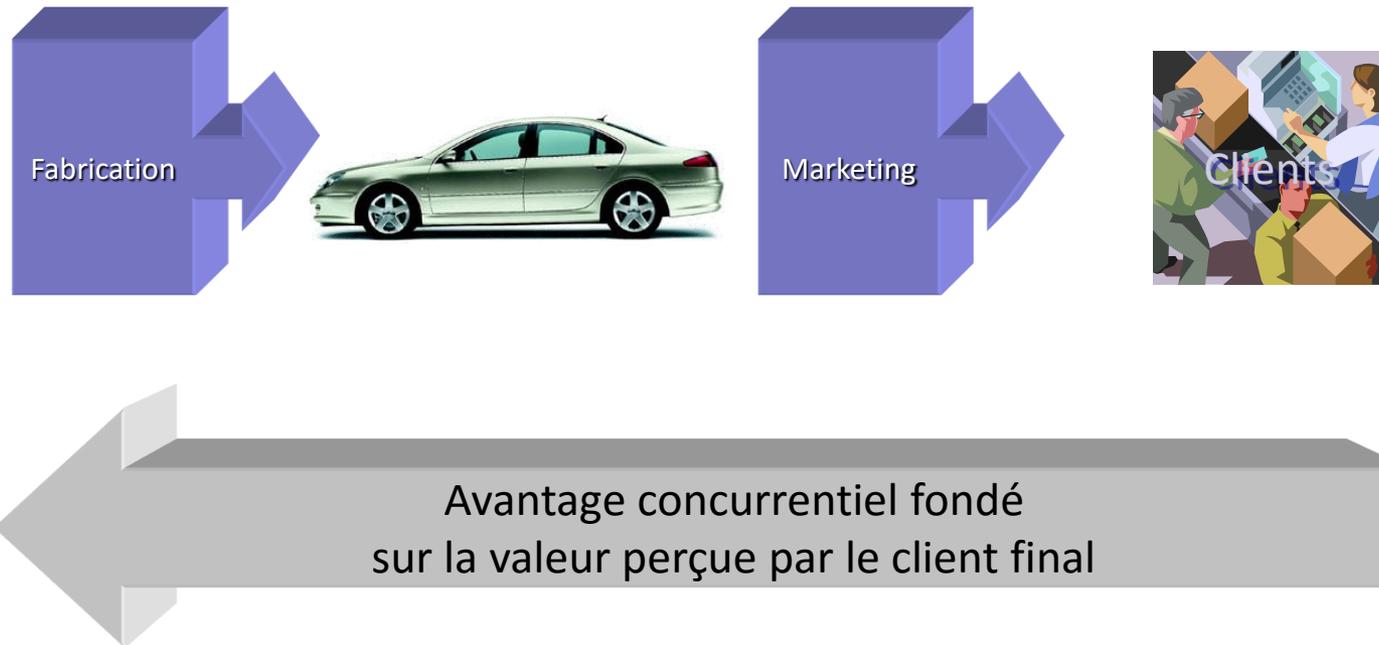


La synthèse projet traduit les attentes du client qui tire la chaîne de valeur vers ses exigences

Le client exprime ses préférences...

Ex. : motorisation « bas coûts » + standards de confort de l'habitacle élevés

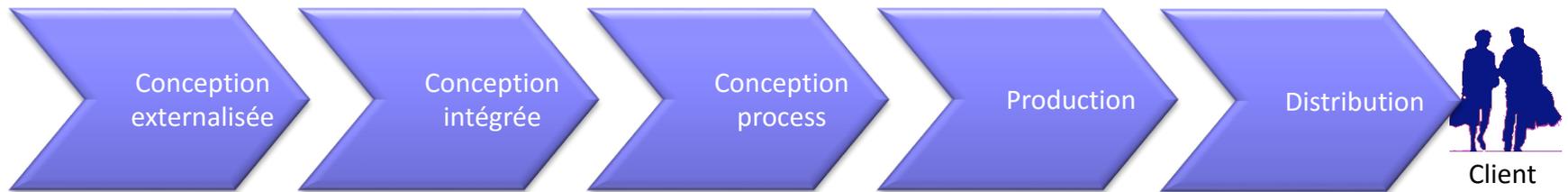
Chaque étape de la chaîne de valeur est une source potentielle d'avantage d'avance sur les concurrents - ayant le client pour origine



Pull

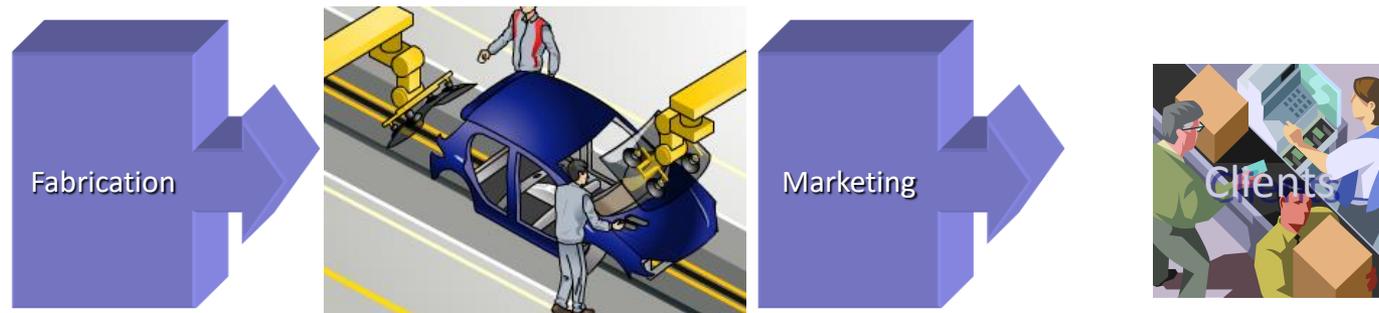
Le rôle du management, après avoir « isolé » chaque activité de la chaîne de valeur, en remontant rétroactivement, étape par étape, à partir de l'expression des demandes du client, consiste à établir le « design » de cette chaîne pour en obtenir le plus de valeur, souvent par différence avec ce que les concurrents proposent et en avance sur eux.

La chaîne de valeur est push



Poussé par la R&D des fournisseurs, mise en musique par l'intégration plus poussée
(synthèse système) produit / process/ clients
Le client est éduqué...

Chaque étape de la chaîne de valeur est une source potentielle d'avantage d'avance sur les concurrents poussée par l'offre (technologies, coûts...)



Avantage concurrentiel fondé
sur une performance par les coûts obtenus

Ex. : Modes d'assemblage Lean (coûts divisés par plus de 2)
Nanotechnologies (voitures à 30 kg)

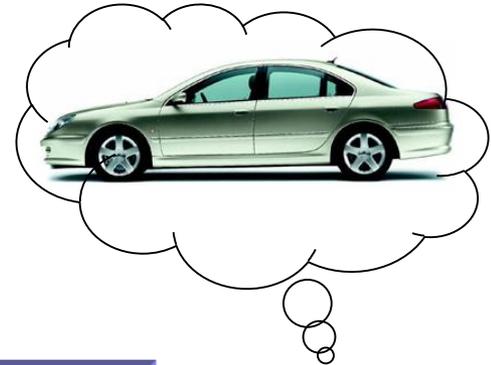
Push

Le rôle du management consiste simultanément à créer de la valeur susceptible de révéler un besoin dans un segment de marché et de procurer aux clients des utilités qu'ils sont prêts à payer.

Ex. :
Downsizing
réduction de la diversité non perçue -> Low cost
Contrôle de maintenance « embarquée » pour révéler les risques
Maintenance à distance
Conduite intelligente
Apprentissages du client à distance des fonctions complexes.

Le compromis « Push - Pull » établi par le management permettra de construire la chaîne de valeur juste en avance sur les concurrents : créant et suivant simultanément le marché par le juste niveau de différenciation retardée vers le client. La chaîne de valeur est pilotée en flux tendus

La chaîne de valeur fournit au client une série d'avantages push & pull

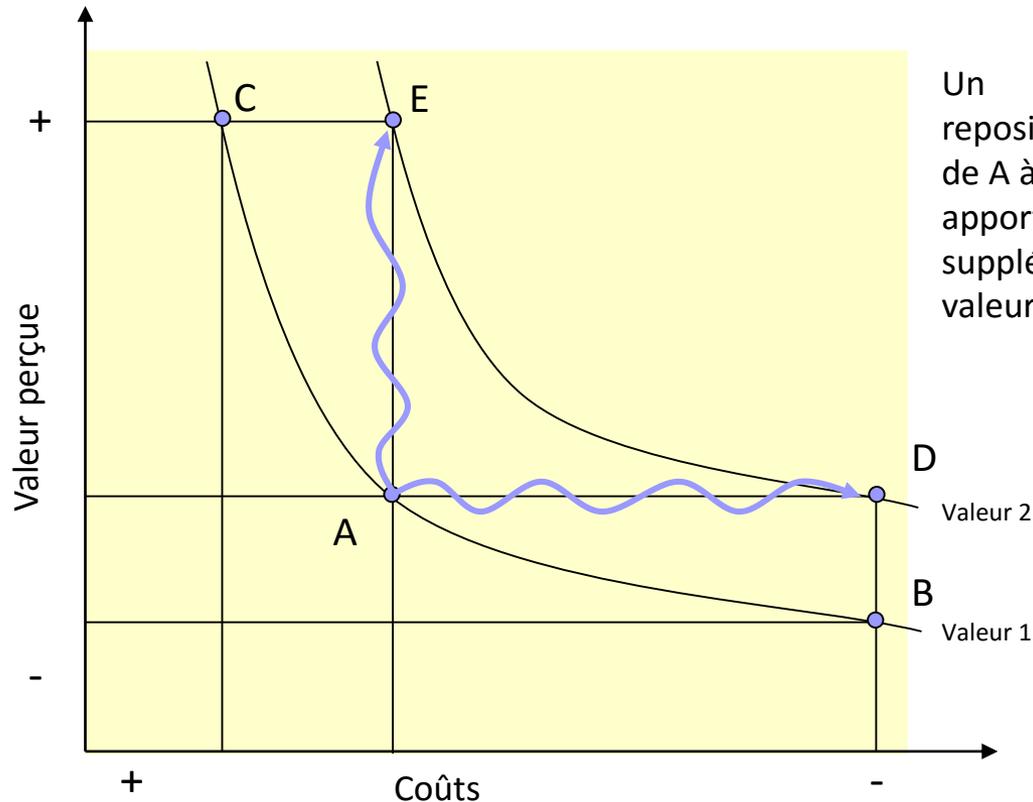


Qui impliquent des sacrifices financiers,
En correspondance avec la chaîne de valeur propre du client
(CDV mobilité)



Les avantages compétitifs s'obtiennent en améliorant le compromis entre prix et valeur perçue

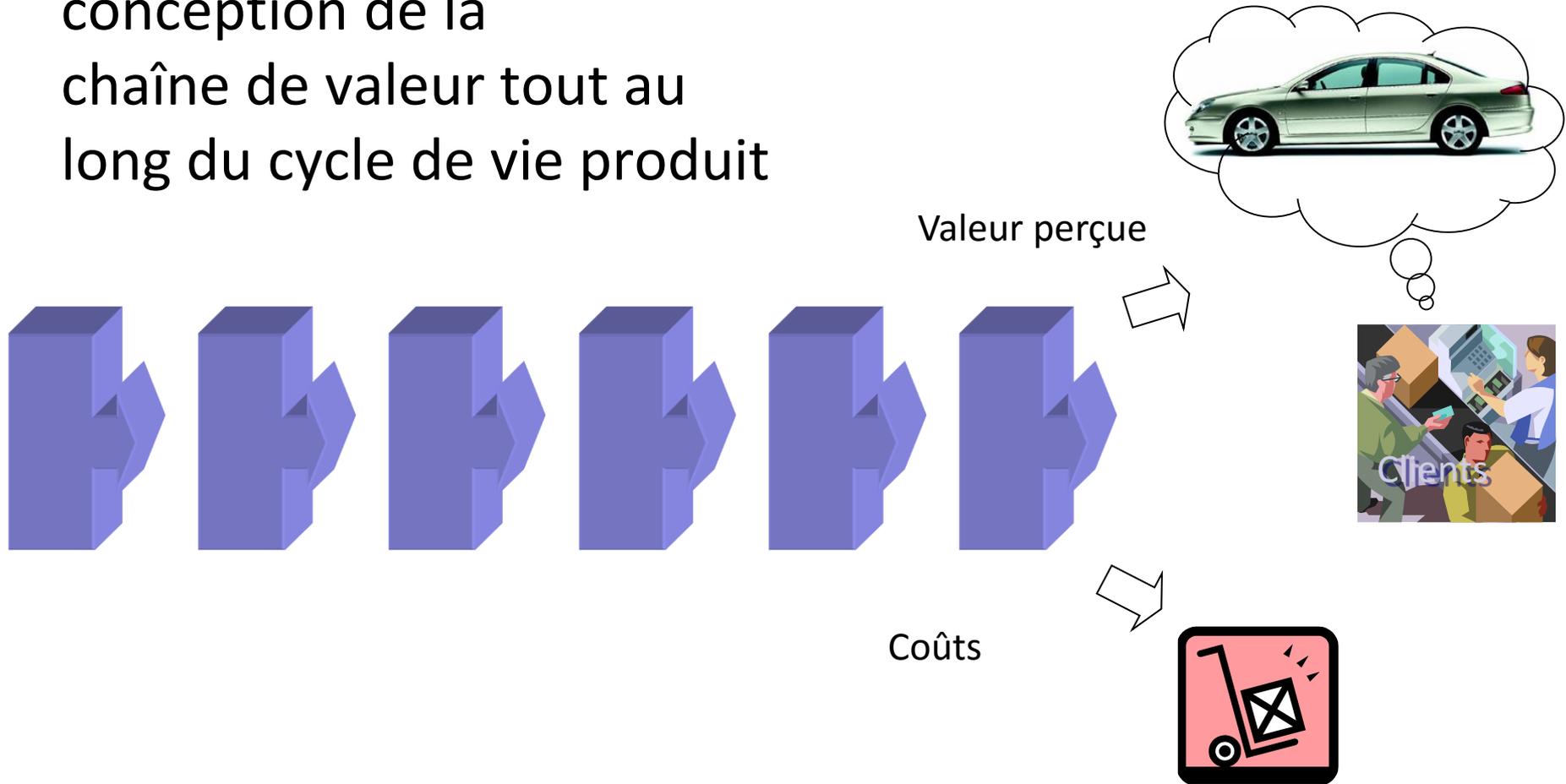
Un repositionnement de A à B ou C apporte une répartition différente de la valeur



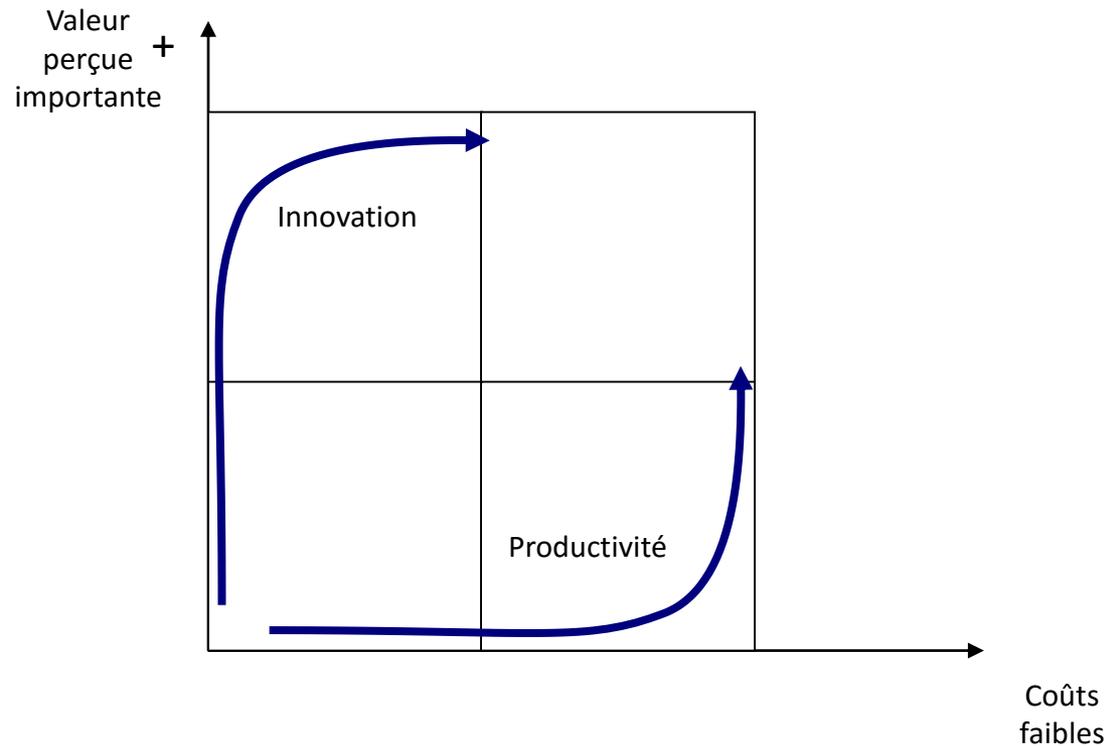
Un repositionnement de A à D ou E apporte un supplément de valeur

Le pouvoir de faire pencher la balance « valeur perçue / coût de mise à disposition » change le champ de la compétition

L'amélioration de ce compromis nécessite une nouvelle conception de la chaîne de valeur tout au long du cycle de vie produit

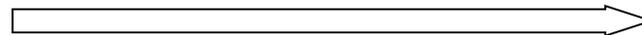
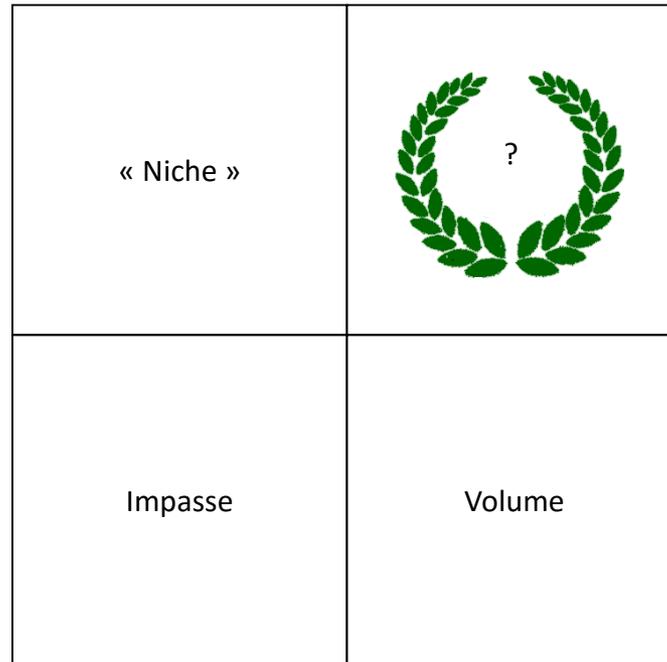


L'avance sur les concurrents issue de la chaîne de valeur résulte donc de la combinaison de deux dimensions



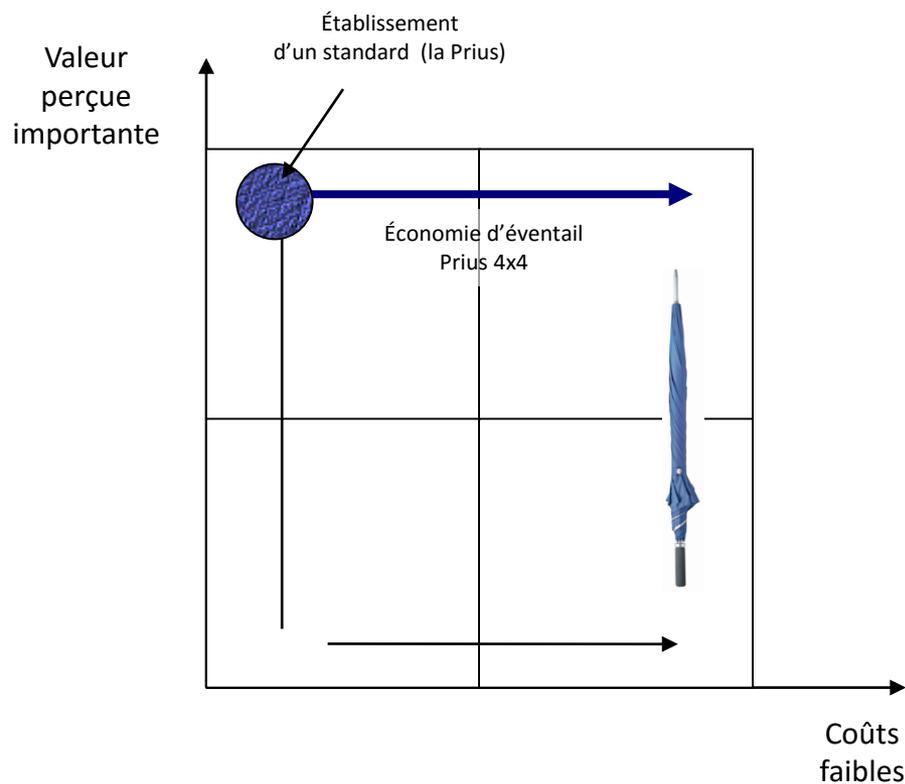
Les avances sur les concurrents : coûts ou valeur perçue constituent les dimensions du damier stratégique

Haute valeur perçue



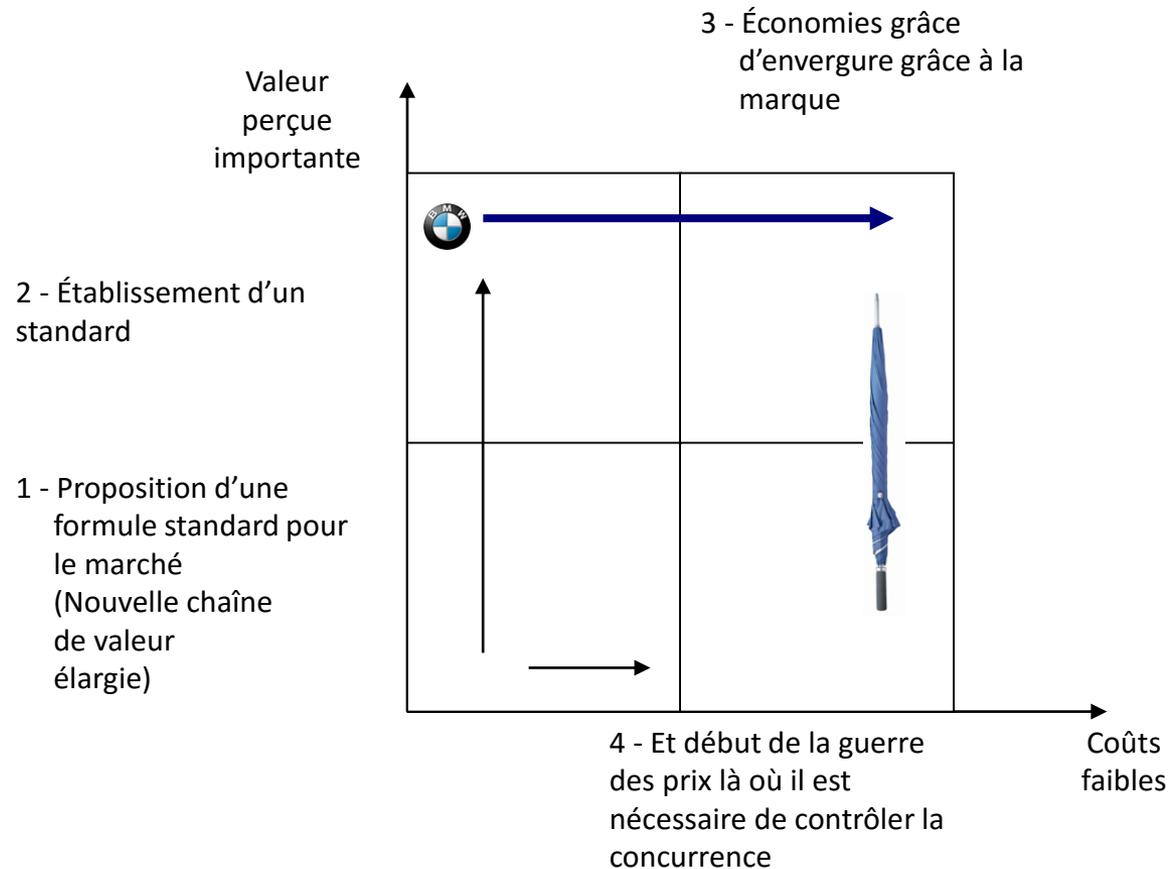
Coûts optimisés

Il est important cependant pour les premiers entrants de construire très tôt une réserve de prix

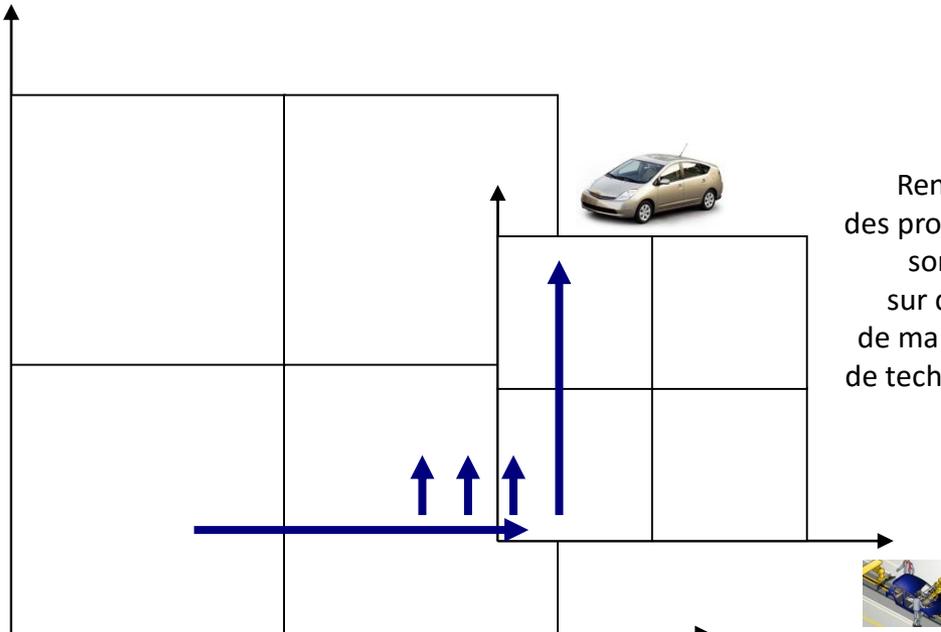
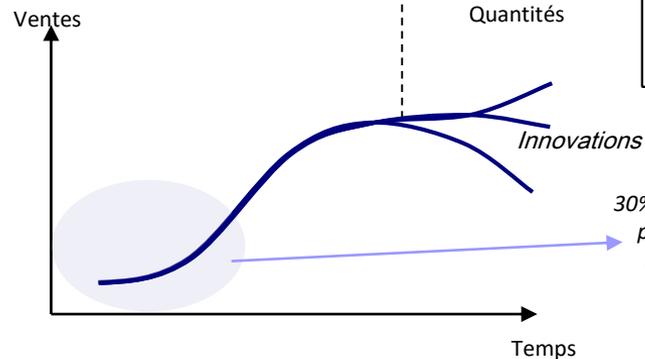
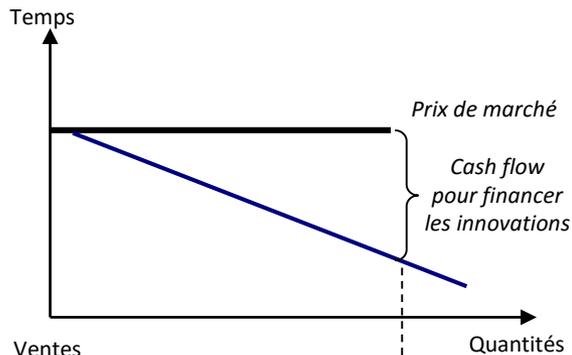


La baisse des prix peut être utilisée pour contrôler le cash-flows des suiveurs

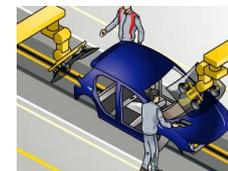
En phase de maturité, le renouvellement demandera des réserves d'innovation



Au stade de la maturité, le renouvellement demandera une grande réserve d'innovations « fréquentes » qui créent de la valeur pour le client (mobilité, identité...)

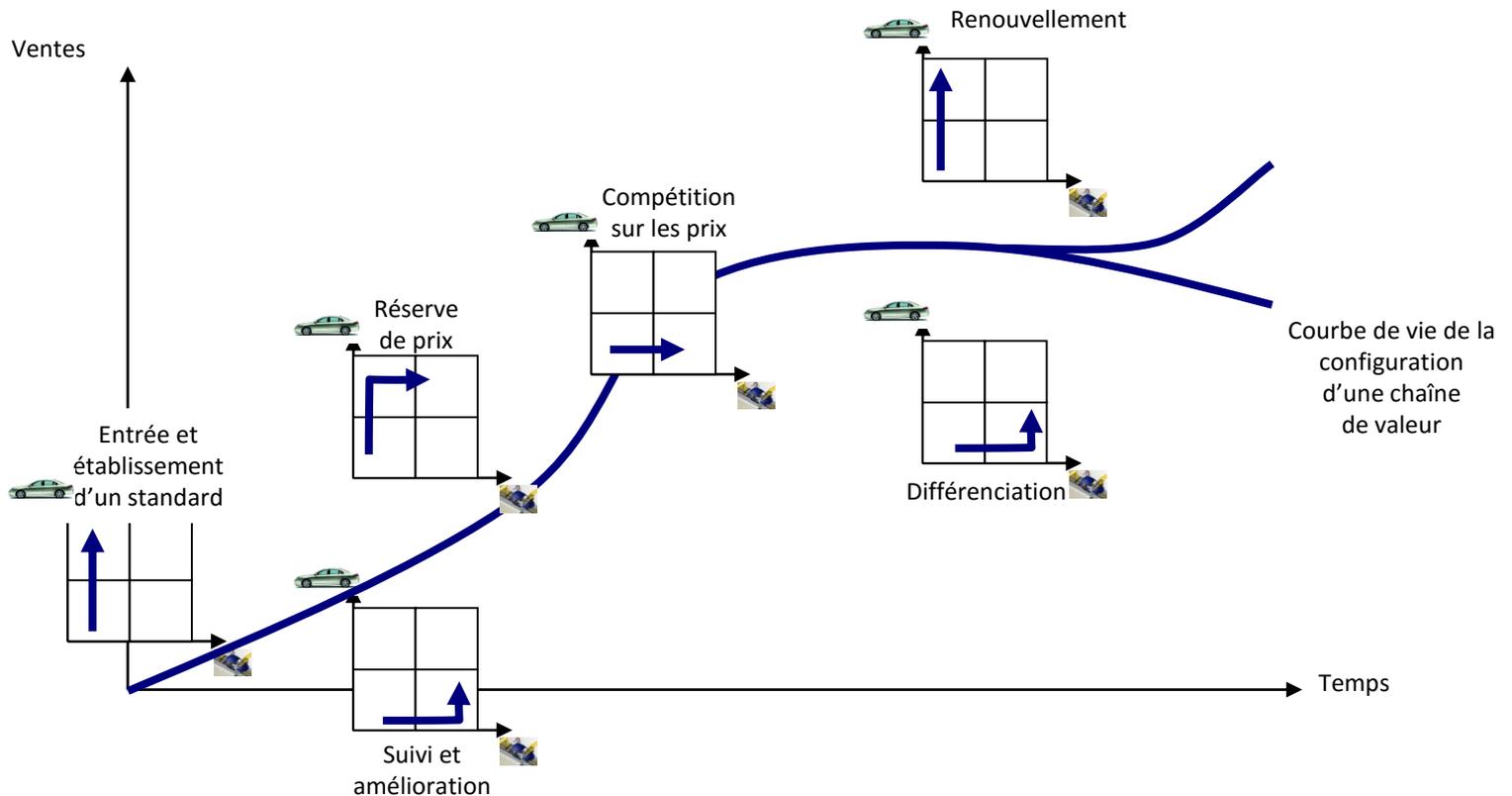


Renouvellement des produits re-désignés sont introduits sur des segments de marché spécifiques de technologies perçues



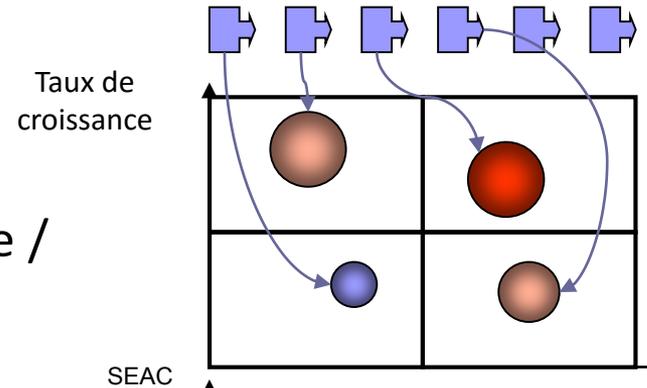
Une chaîne de valeur gérée implique d'amener un nouvel avantage compétitif au bon moment du cycle de vie de la CDV dès la conception

CDV Prius

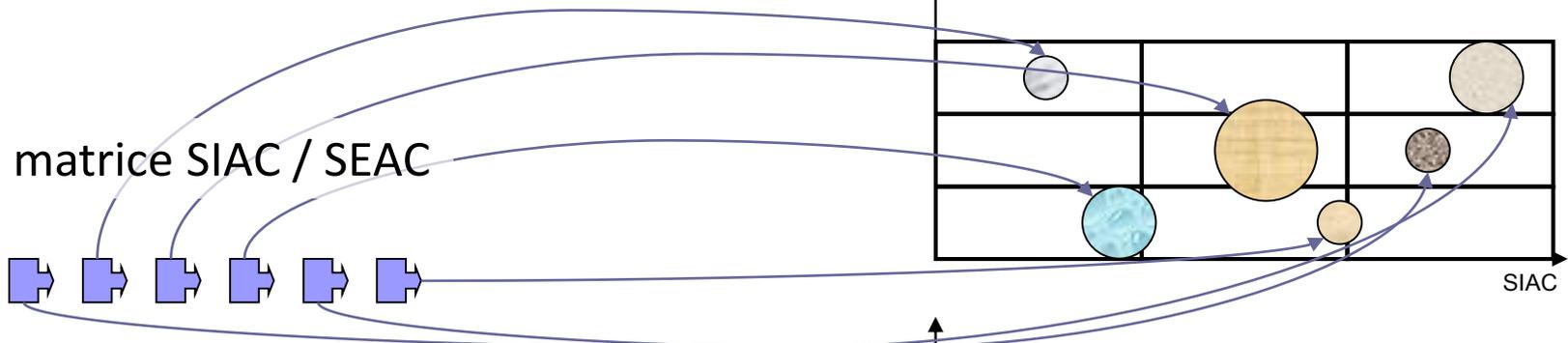


L'observation du portefeuille d'activités de la chaîne de valeur permet l'identification des potentiels de croissance actuels et futurs, pour chaque maillon de la chaîne

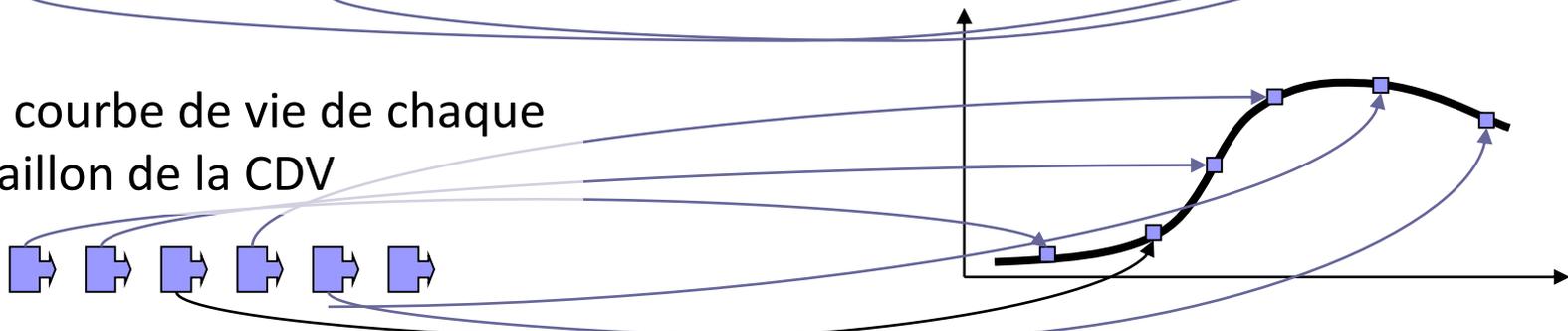
Le positionnement taux de croissance / Niveau de l'activité



La matrice SIAC / SEAC



La courbe de vie de chaque maillon de la CDV



Analyse de portefeuille

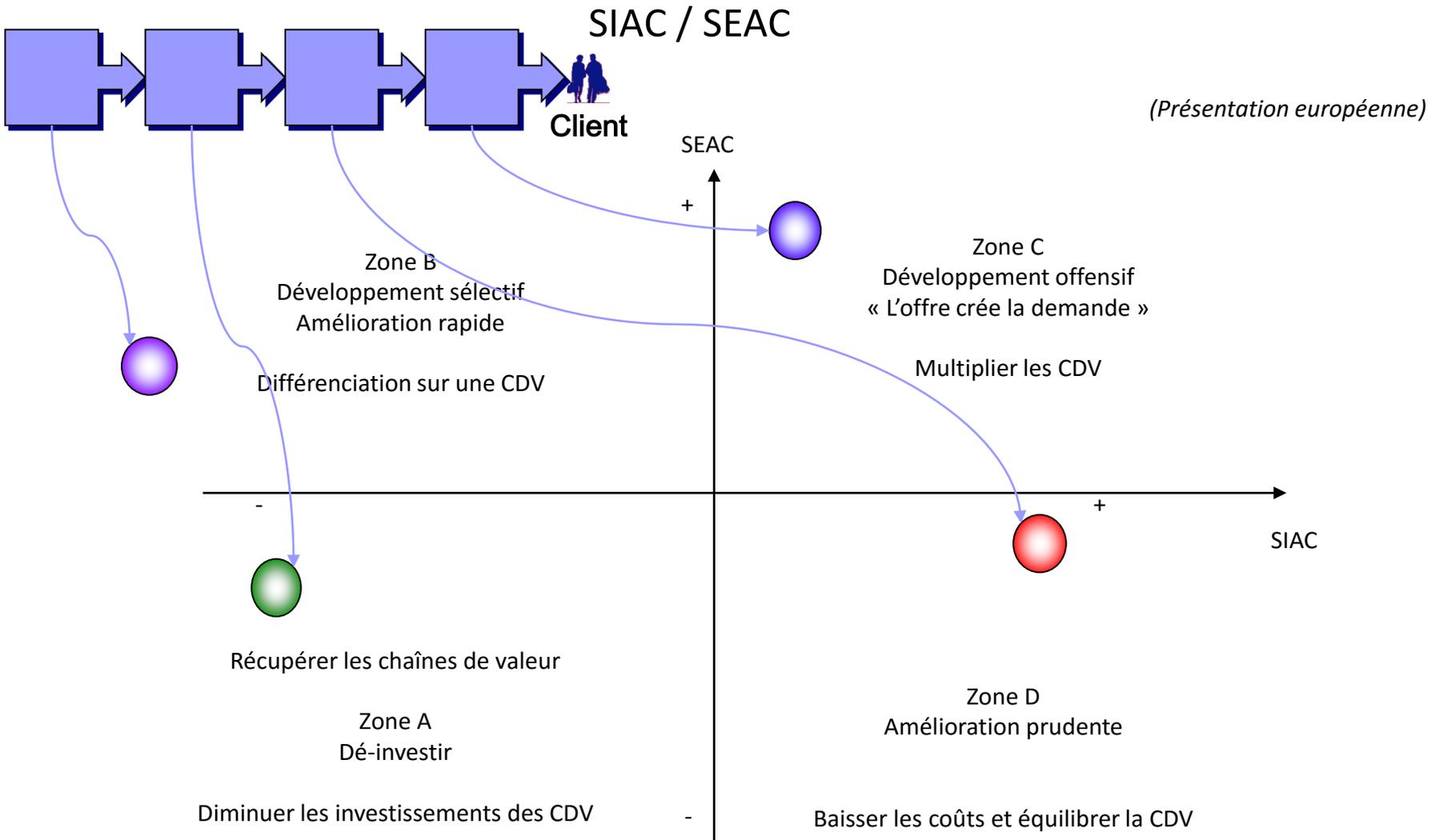
Évaluation des SEAC

Critères SIAC	Intensité						
	0	0,5	1	1,5	2	2,5	3
% de parts de marché possible		< 10		< 10 < 25		< 25	
Compétitivité prix de vente / qualité		< tous concurrents		Moyenne		> tous concurrents	
Compétitivité prix de revient		""		""		""	
Adéquation outil de production		Obsoléscent		""		""	
% capacité utilisée		Saturé		> 90		< 70 < 90	
Potentiel R&D		Faible		Quelques développements		Innovations significatives	
Maîtrise "Besoins"		Médiocre		Quelques domaines maîtrisés		Parfaite optimisation	
Qualité distribution		Médiocre		Inégale		Performante	
Niveau intégration amont / aval		Nul		Sélectif		Optimisé	
Couverture géographique		Faible		Quelques marchés		Très large	
% rentabilité (ROA)		< 9		< 9 < 14		> 14	
Position sur la courbe d'expérience		Derrière les concurrents majeurs		Parmi les concurrents		En tête des concurrents	
Bases d'expériences partagées		Nulle		Acceptable		Importante	
Note d'ensemble							

Analyse de portefeuille

Évaluation des SIAC

Critères SIAC	Intensité						
	0	0,5	1	1,5	2	2,5	3
% de parts de marché possible		< 10		< 10 < 25		< 25	
Compétitivité prix de vente / qualité		< tous concurrents		Moyenne		> tous concurrents	
Compétitivité prix de revient		""		""		""	
Adéquation outil de production		Obsoléscent		""		""	
% capacité utilisée		Saturé		> 90		< 70 < 90	
Potentiel R&D		Faible		Quelques développements		Innovations significatives	
Maîtrise marketing		Médiocre		Quelques domaines maîtrisés		Parfaite optimisation du marketing mix	
Qualité distribution		Médiocre		Inégale		Performante	
Niveau intégration amont / aval		Nul		Sélectif		Optimisé	
Couverture géographique		Faible		Quelques marchés		Très large	
% rentabilité (ROA)		< 9		< 9 < 14		> 14	
Position sur la courbe d'expérience		Derrière les concurrents majeurs		Parmi les concurrents		En tête des concurrents	
Image externe		Négative		Acceptable		Supérieure	
Note d'ensemble							

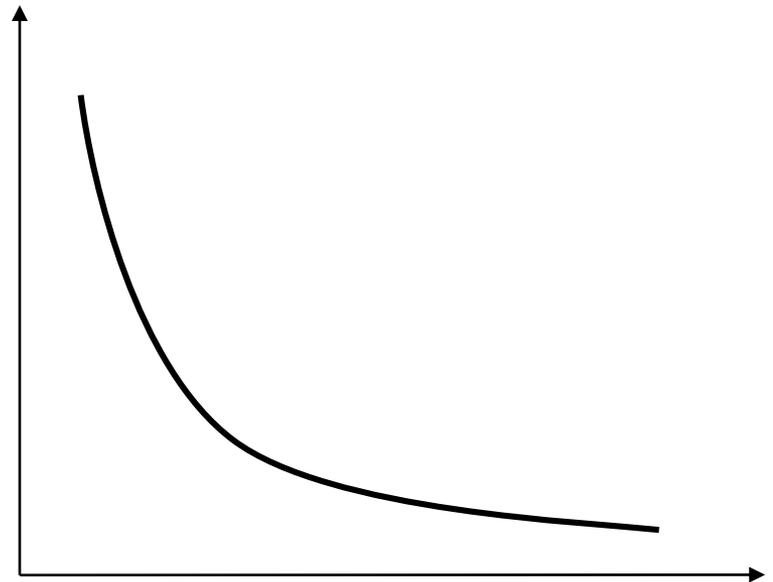


L'avance principale sur les concurrents repose sur le phénomène de la courbe d'expérience de chaque étape de la CDV ... mais aussi appliqué aux transactions entre étapes

Le coût unitaire décroît de X% à chaque doublement de la quantité cumulée produite

Causes :

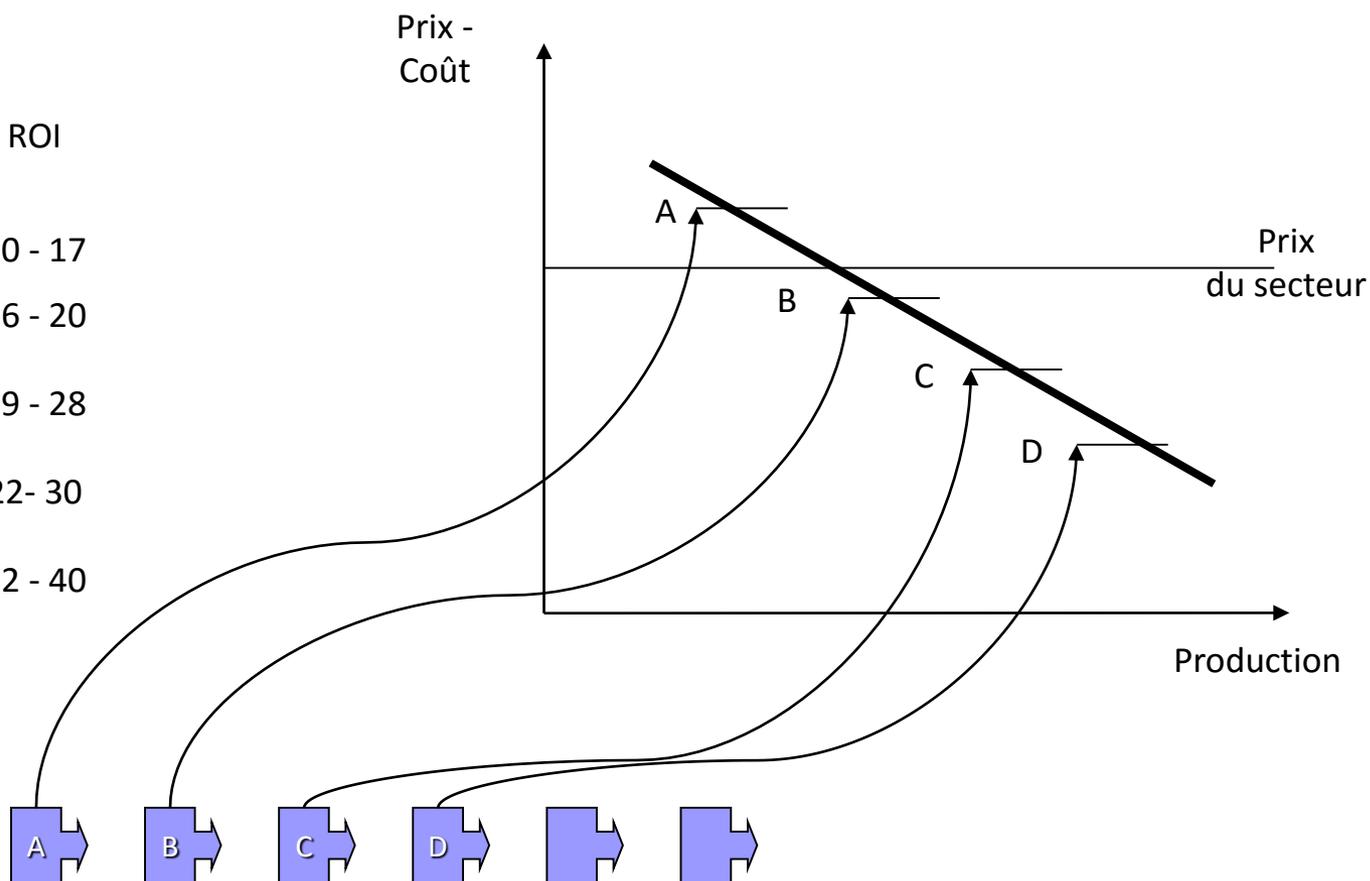
- Apprentissage
- Économies d'échelle
- Étalement des coûts fixes
- Simplification des produits
- Économie d'envergure
- Économie d'éventail



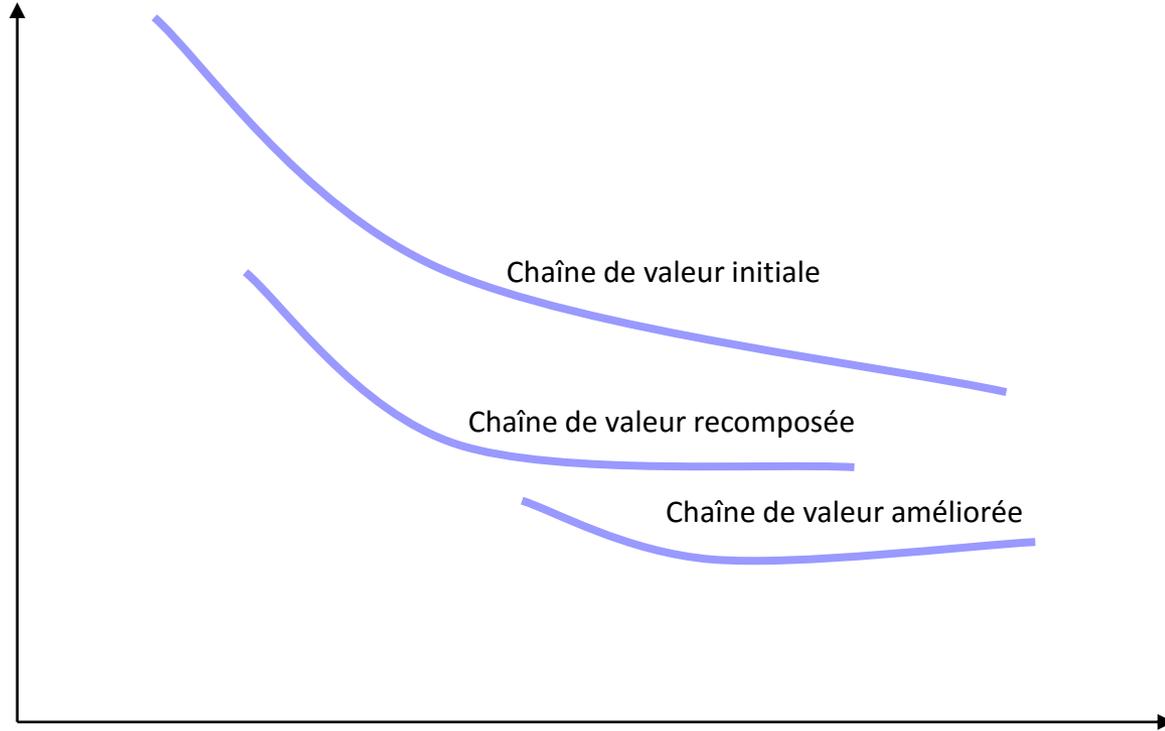
Conséquence de la courbe d'expérience, les activités présentant la plus forte activité cumulée devraient être les plus profitables et dominer la compétition

PIMS Database

Activité cumulée	ROI
< 7%	10 - 17
7 - 14%	16 - 20
15-22%	19 - 28
23-26%	22 - 30
36%	32 - 40



Coûts



Production cumulée

Le portefeuille SIAC / SEAC des activités de la chaîne de valeur

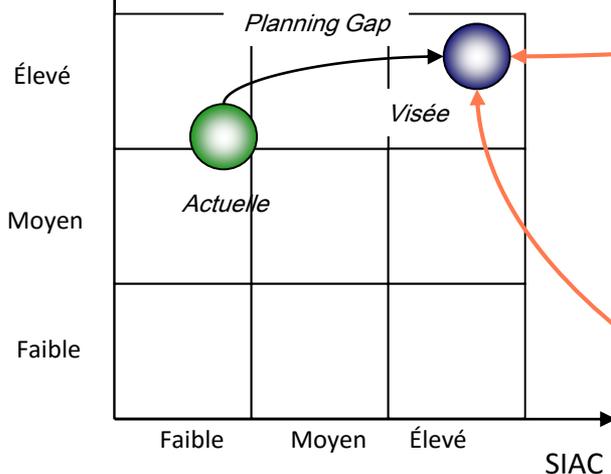
Analyse de l'environnement :

Sources externes d'avantages compétitifs (SEAC) visés

(Présentation européenne)

Évolution des SEAC intrinsèques de l'activité	Faible	Moyen	Fort
Croissance de l'activité			●●
Valeur ajoutée du secteur			●●
Rentabilité		●	
Risques			●●
Attitudes des pouvoirs publics			●●
Développement possible		●	
Intérêt comme base de développement			●
Concurrence		●	
Note d'ensemble		3	5

SEAC

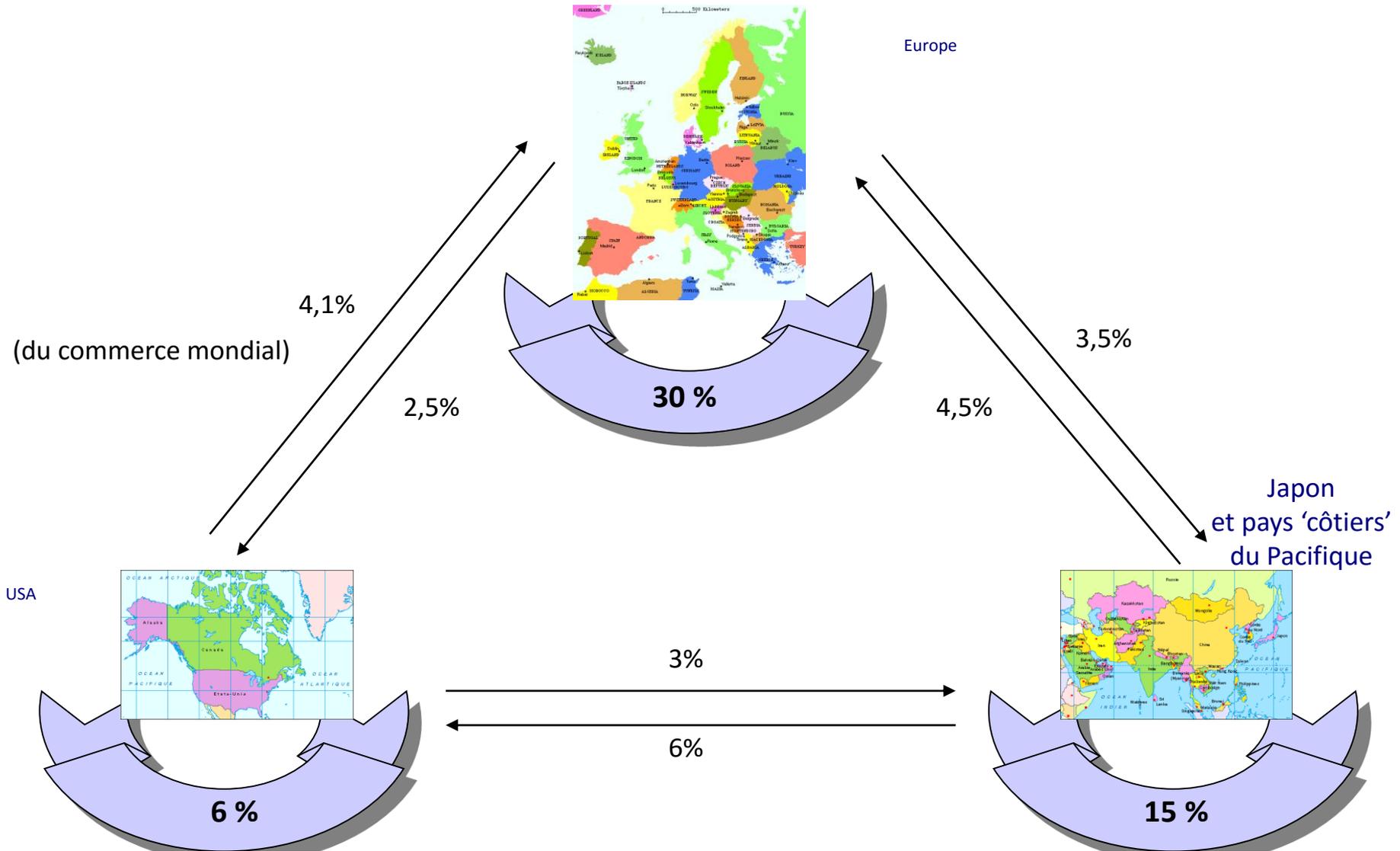


Analyse de la capacité concurrentielle :

Sources internes d'avantages compétitifs (SIAC) visés

Évolution des SIAC intrinsèques de l'activité	Faible	Moyen	Fort
Potentiel			●●
Niveau prix de vente			●●
Niveau prix de revient		●	
Capacité			●
Efficacité force de vente	●		
Effort d'investissement nécessaire			●●
Équipement			●●
Image		●	
Note d'ensemble	1	2	5

La globalisation, c'est toujours la Triade



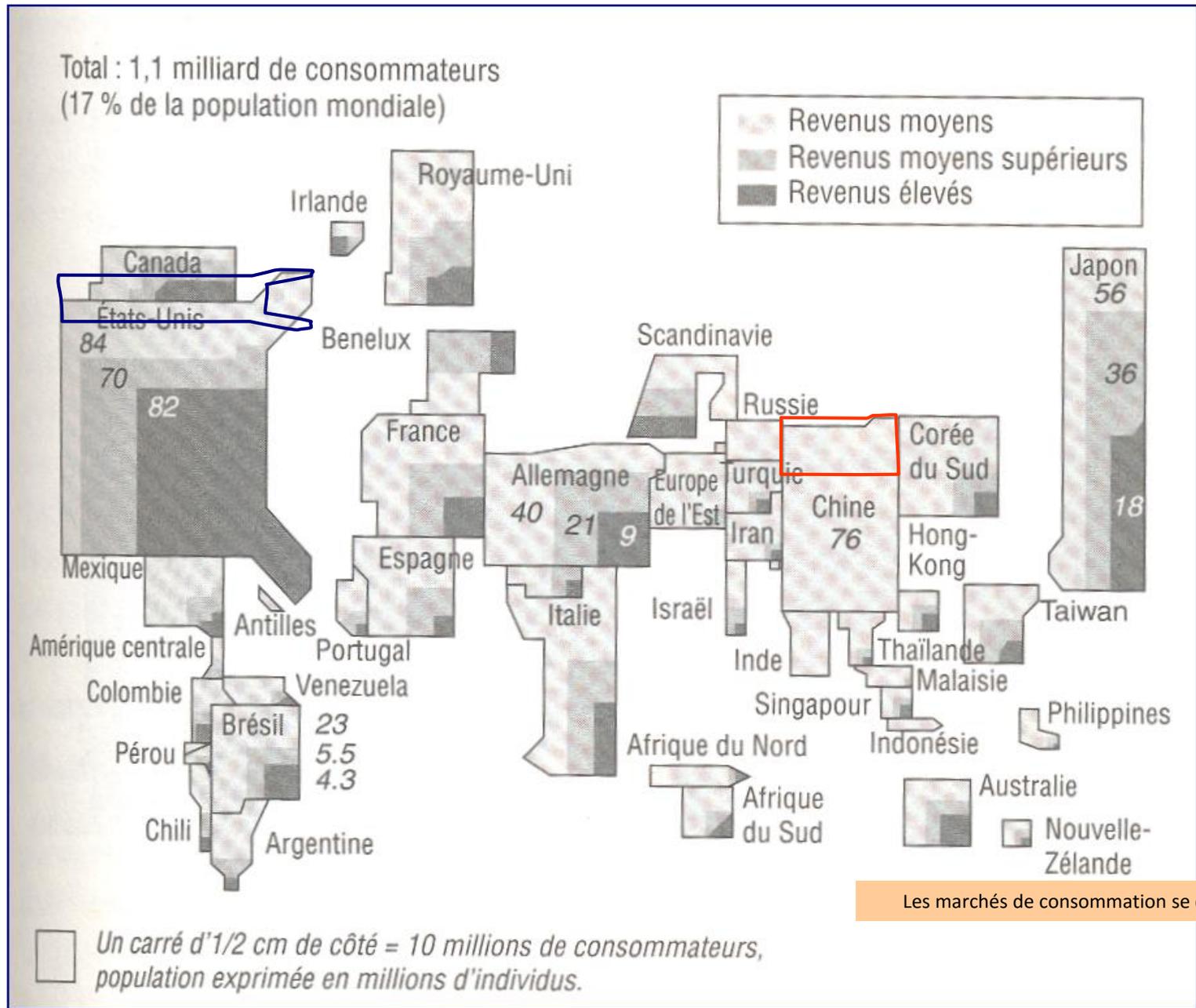
C'est donc toujours la délocalisation...

La part du commerce mondial qui accompagne a globalisation évolue lentement

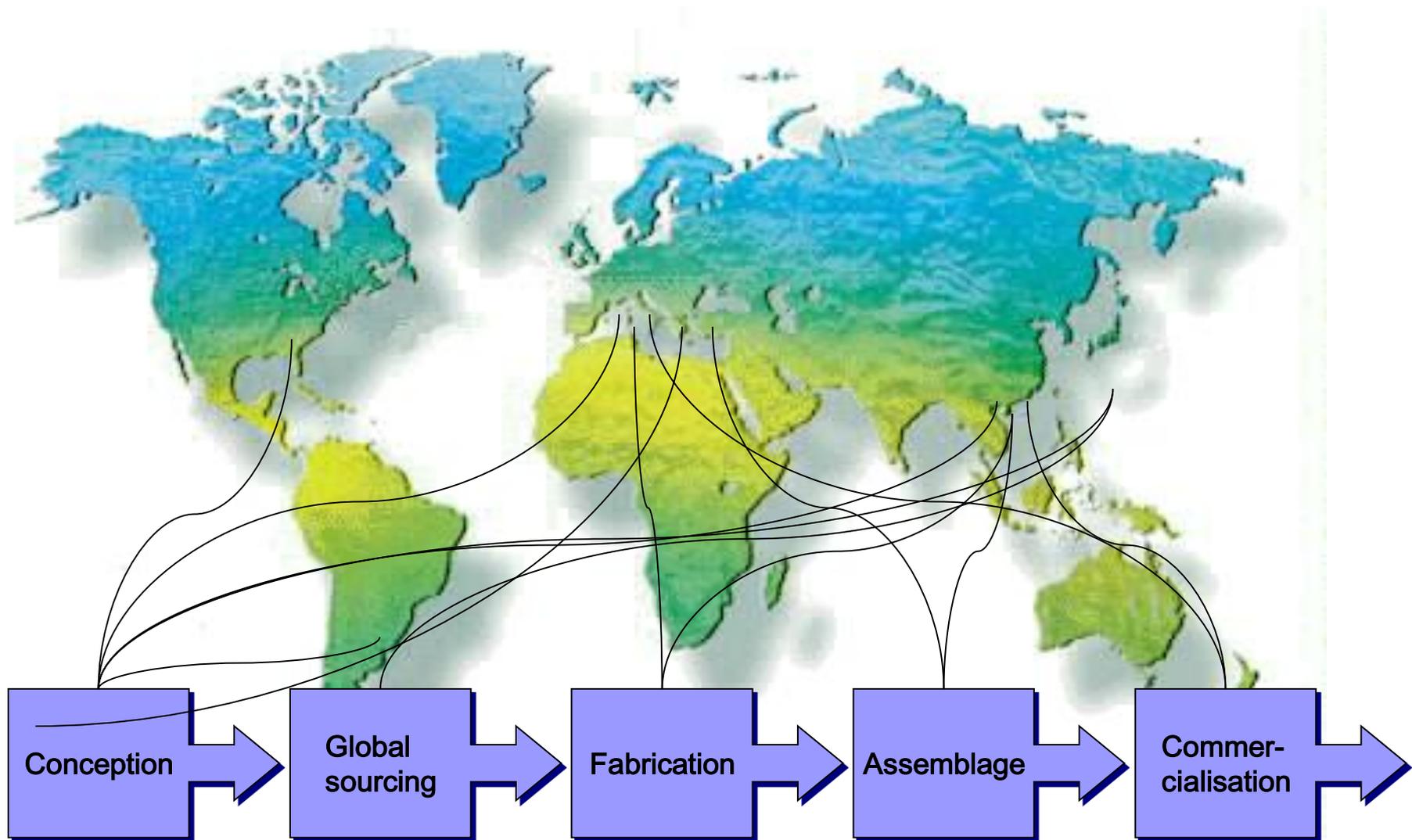
Dans ce cadre, la globalisation est un 'choix contraint', le choix d'être là où les clients sont.

- Actuellement, toute entreprise en quête de croissance n'a d'autre choix que d'aller là où se trouve la croissance. Et pour la grande majorité des 1000 industries les plus importantes du monde, la croissance n'est plus sur les marchés domestiques.
- Depuis 5 ans, le taux annuel moyen de croissance des nouveaux marchés (PIB par habitant) est supérieur à 5%. Ce sont respectivement la Chine (9%), l'Asie de l'Est (hors Chine) (8%), l'Asie du Sud (hors Inde) (8%), l'Inde (5%), l'Europe de l'Est (5%), et MERCOSUR (5%).

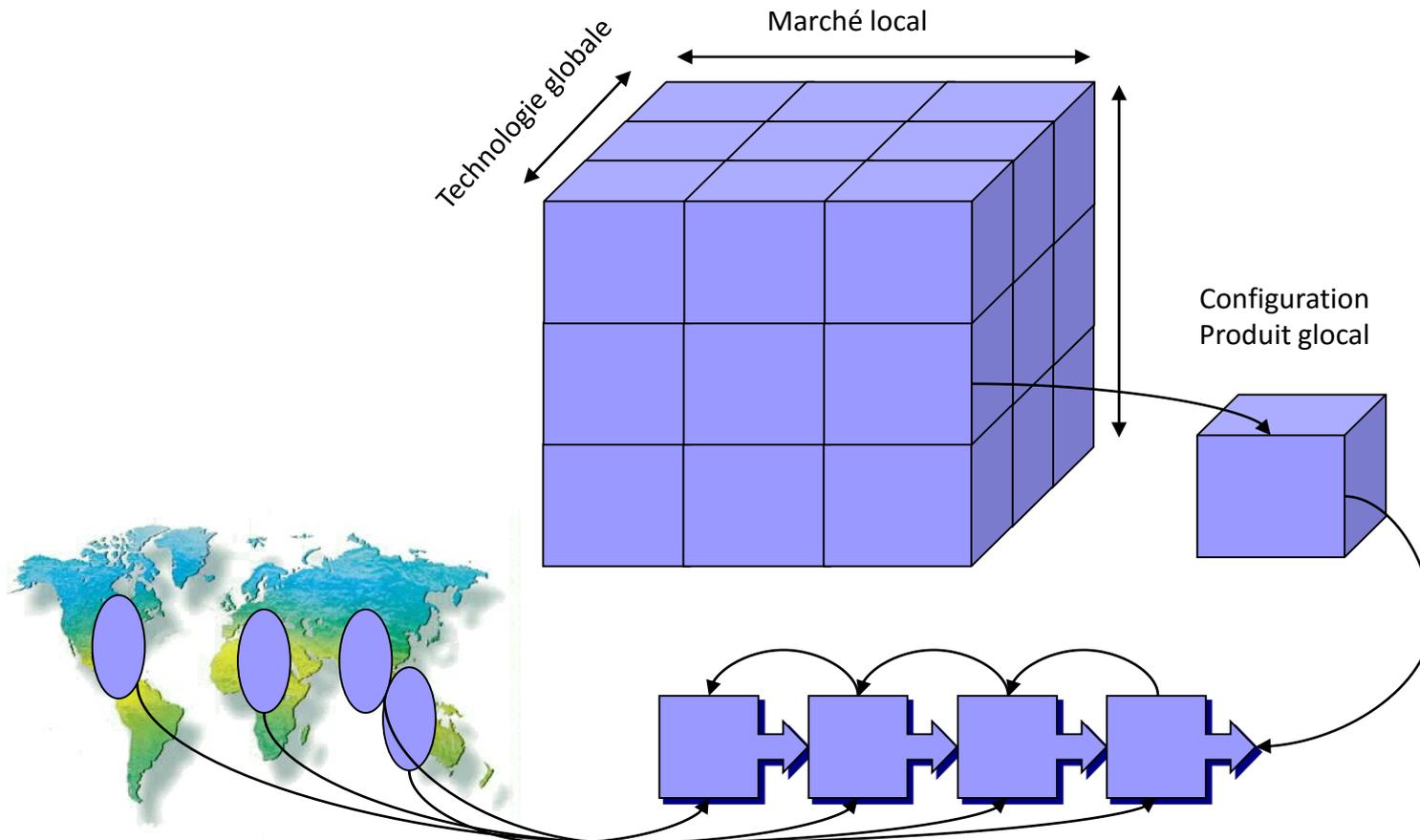


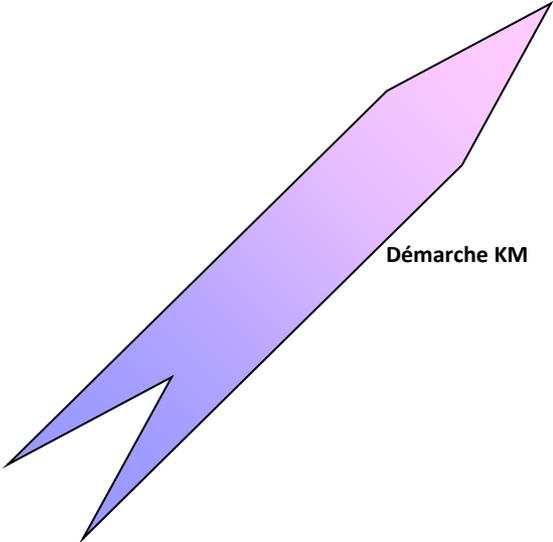
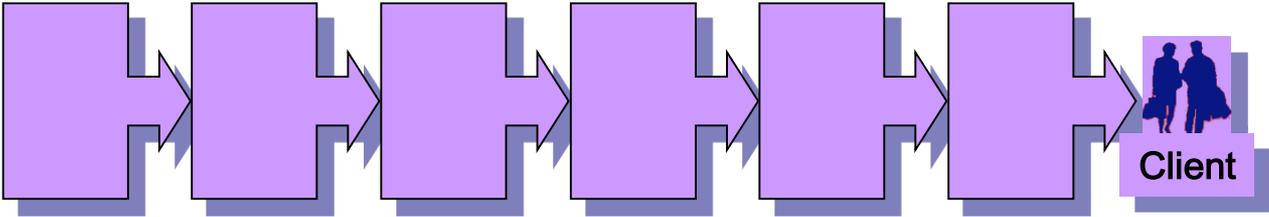


Le management global de valeur ajoutée chez Toyota

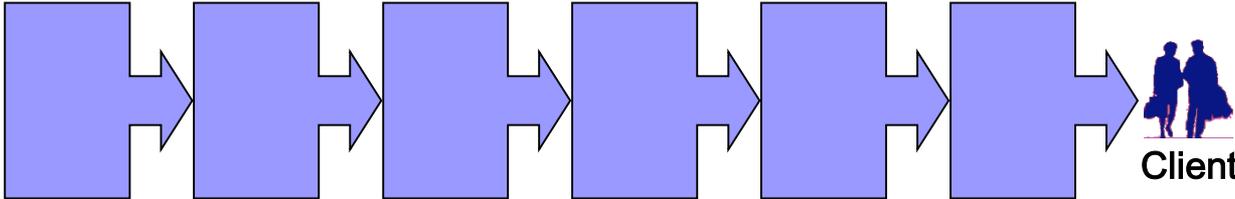


Chez Toyota, une chaîne de valeur est « globale »
construite rétroactivement
sur un choix produit / marché/ technologies
dans un contexte à la fois global et local





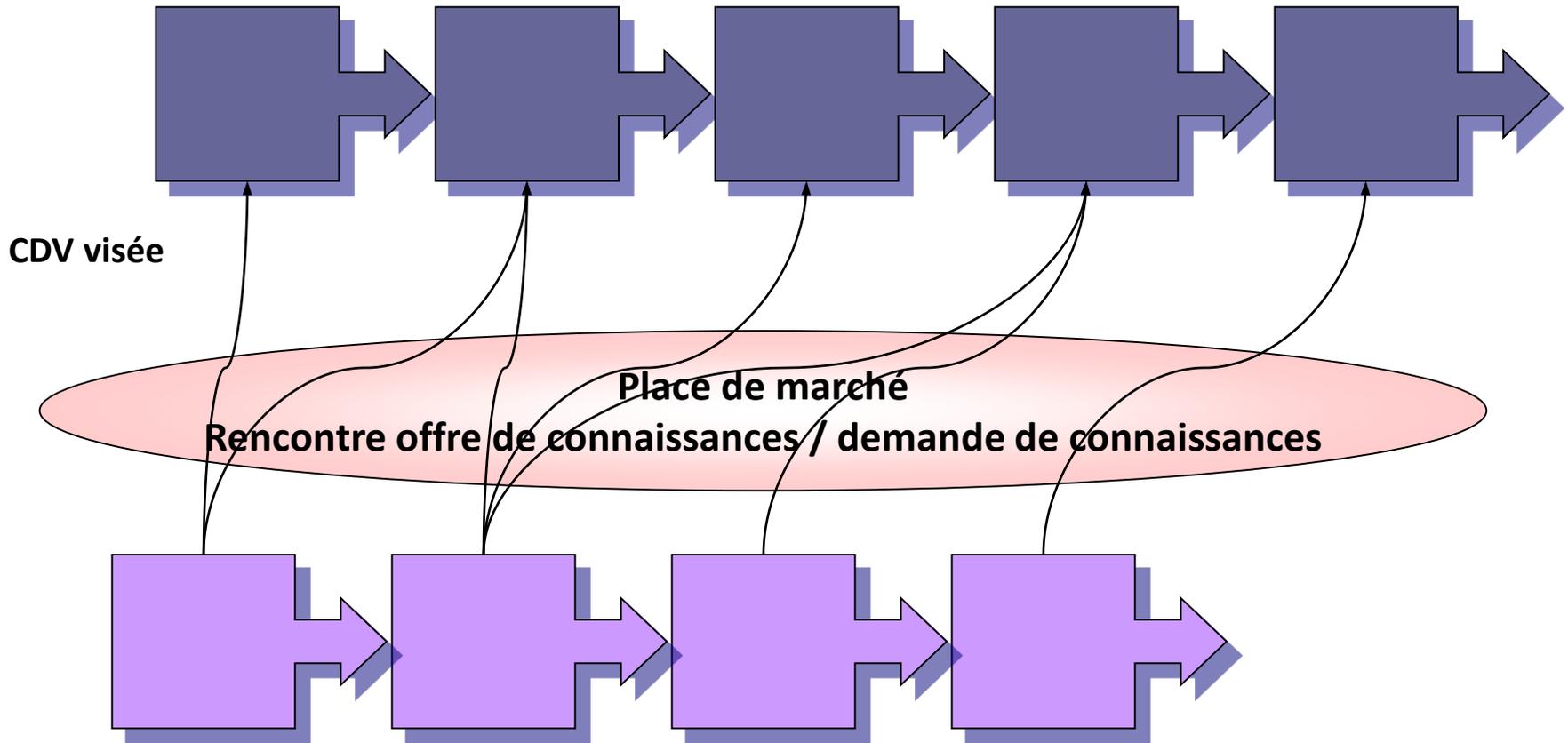
Démarche KM



CDV actuelle

Dans les chaînes de valeur, ce sont la circulation et la génération des connaissances en liaison avec la CDV visée, qui créent la valeur et optimise les transactions.

Le KM permet le « passage » de la CDV actuelle à la CDV visée grâce à une « place de marché »



CDV actuelle

**Ex. :
Danone
Cisco
Google**

Les 3 lois du KM des chaînes de valeur

1. La loi de vitesse d'horloge (produit / process / client)



2. La loi de la double hélice entre intégration et dé intégration



3. La loi de l'amplification

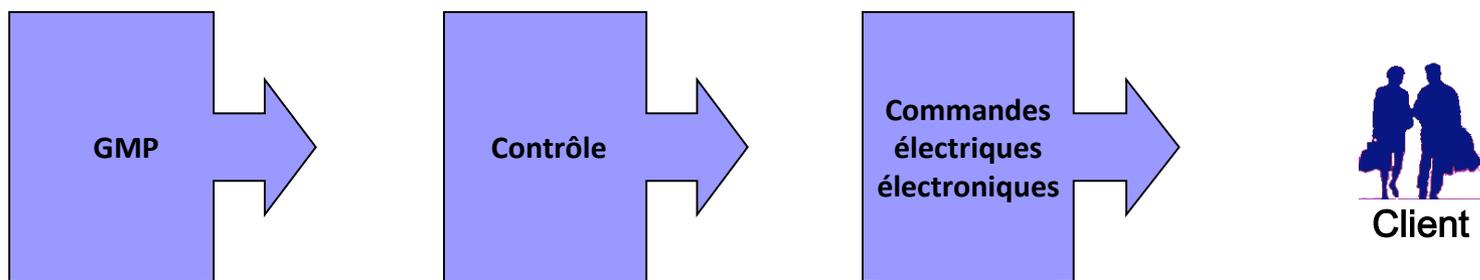


1 - La loi de vitesse d'horloge

Les vitesses d'horloge de chaque activité de la chaîne de valeur



Certaines activités de la chaîne de valeur automobile évoluent plus vite que d'autres...



Vitesse d'horloge produit

5 ans

1 an

2 ans

1-3 ans

Vitesse d'horloge organisation

3 ans

½ an

1 an

Vitesse d'horloge process

8 ans

2 ans

4 ans

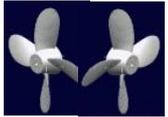


La vitesse d'horloge s'accélère sur le modèle des industries de la mode.

La compréhension de l'optimisation du positionnement des activités de la chaîne de valeur, dans un portefeuille, est nécessaire à la compétitivité et font partie intégrante de la conception.

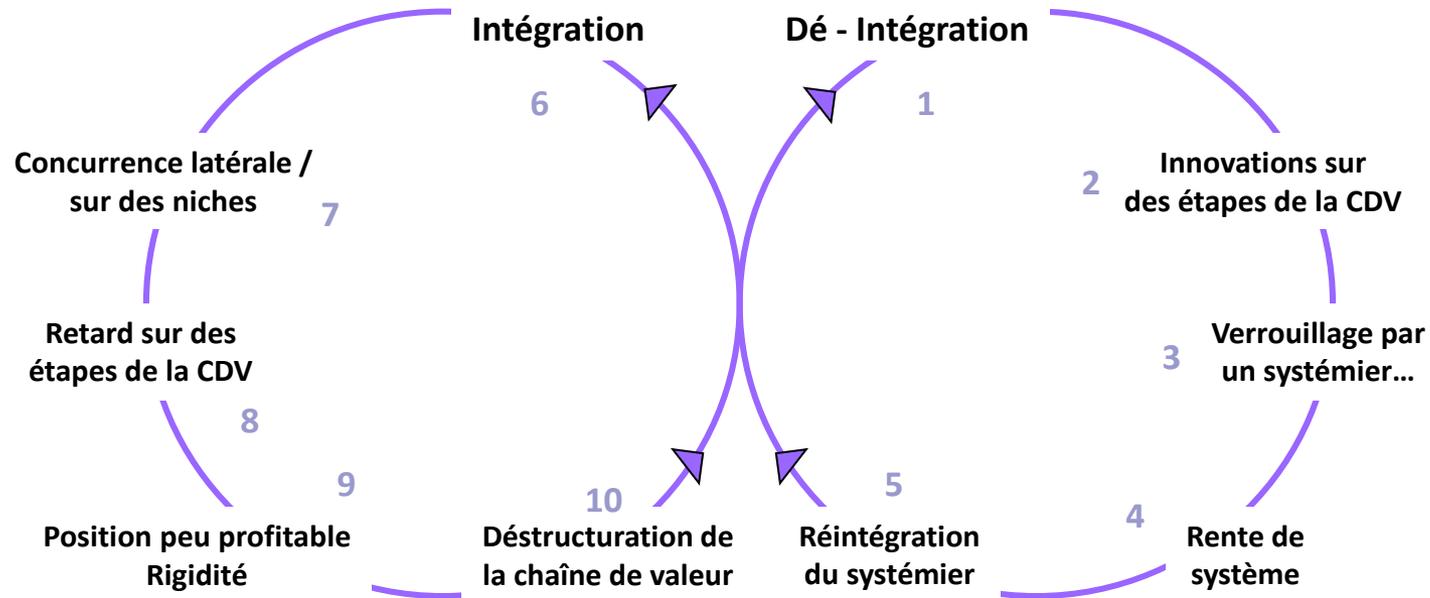
En aval de la chaîne de valeur, la vitesse d'horloge est plus élevée et le renouvellement des activités de la CDV est synchronisé avec les modifications de la « CDV propre » des cibles de clients.

En conception, les modules perçus par les clients sont identifiés pour être renouvelés plus fréquemment que les modules non perçus.



2 - La loi de la double hélice

Les chaînes de valeur constituent un ensemble instable...
en 10 événements

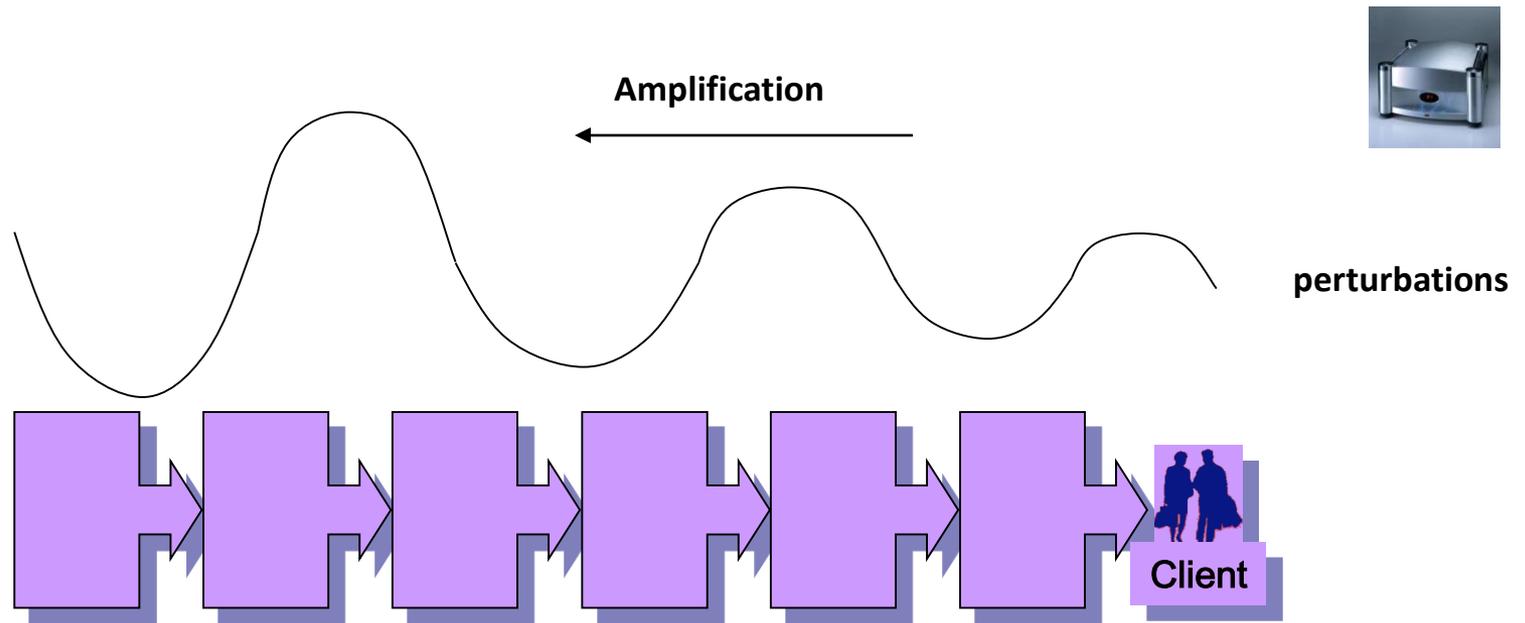


La loi de la double hélice, lorsque la vitesse d'horloge est élevée,
amène à anticiper les 10 événement créant une succession d'allers retours,
entre intégration et dé intégration de la CDV
en fonction de la vitesse d'horloge.



- **La CDV est perpétuellement en phase d'intégration ou de dé intégration**
- **Quelles activités de la CDV ont-elles été déjà dé intégrées ?**
- **Avec quelles vitesses d'horloge ?**
- **Pour quelles causes ?**
- **Dans quelle recomposition des jeux d'acteurs ?**
- **Anticiper la prochaine pour avoir un coup d'avance ...**

3 - La loi de l'amplification tout au long des étapes de la CDV



Une faible perturbation chez le client crée des perturbations de plus en plus fortes et volatiles au fur et à mesure que l'on remonte la CDV (délais cumulés de transmission de l'information, transactions non optimisées....)

Les perturbations sont moins visibles si, dès la conception, les transaction sont optimisées entre chaque étape de la CDV.

L'amplification des vitesses d'horloge



A l'aval de la CDV, les vitesses d'horloge sont élevées - le client étant plus volatil et exigeant (variantes...).

En remontant de l'aval vers l'amont de la CDV, les vitesses d'horloge sont moins élevées.

Le KM rend compatibles les vitesses d'horloge différentes entre l'aval et l'amont de la CDV.

- **En identifiant dès la conception les vitesses d'horloge des composants**
- **En repérant à l'aval les facteurs de perturbation**
- **En intégrant dès la conception les vitesses d'horloge spécifiques des fournisseurs et des clients.**

L'amplification de la volatilité

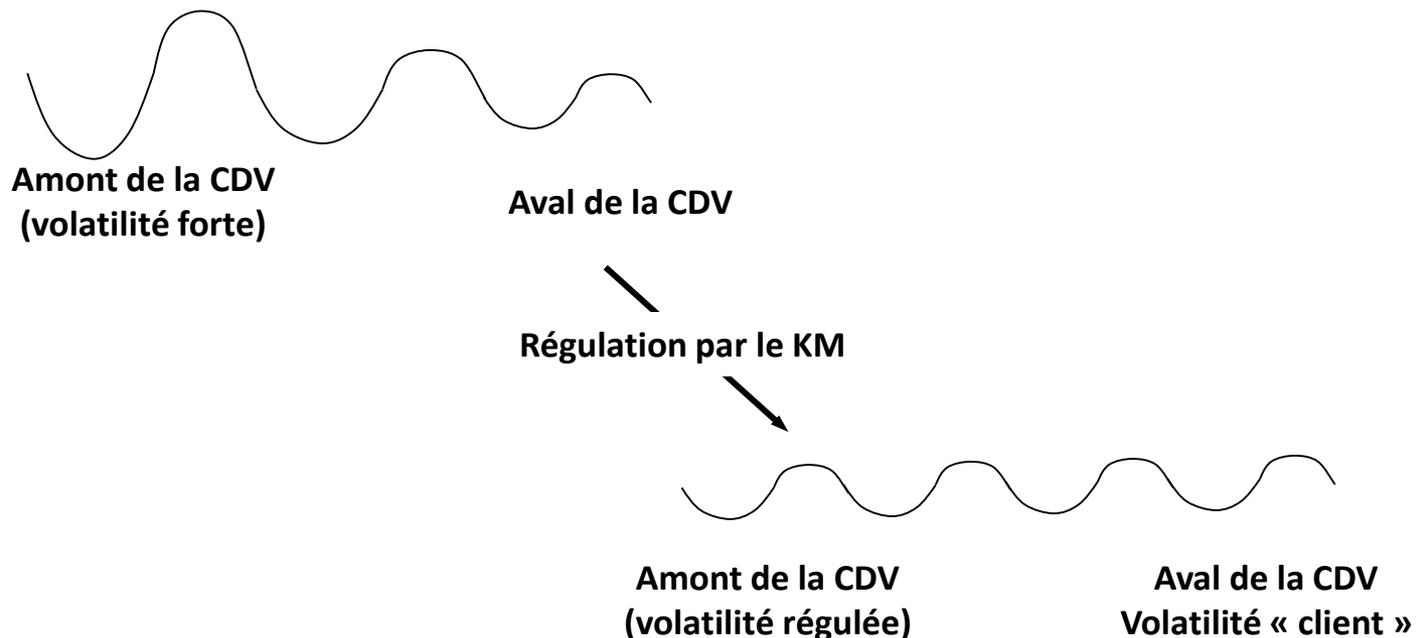


En amont de la chaîne de valeur, la volatilité est forte.

Elle s'amplifie à chaque étape de la chaîne de valeur à partir du client.

La vitesse de réaction du KM de la conception est la clef de la performance de la CDV.

Cette vitesse de réaction permet d'anticiper et amène à
« réguler » la volatilité.



Le KM au travers des 7 lois suivantes amène à :

Anticiper les jeux d'acteurs

**-> Intelligence économique et méthodologie de prospective
(impacts croisés)**

Tendre les flux de l'entreprise étendue

**-> Distribution des connaissances
aux partenaires et méthodologie de sponsor**

Remettre en cause

(déstructurer / restructurer)

**-> Identifier les chaînes de valeur cibles et
gérer les connaissances des CDV actuelles aux cibles**

Diminuer le délai de

portage des coûts

-> Mutualiser et faire jouer le synergies

(accompagner les utilisateurs avec des bases de règles)