



## Les chaînes de valeur

Résumé d'un petit-précis

1. La logique qui sous-tend la création des chaînes de valeur
2. L'analyse de la chaîne de valeur de la filière
3. Alliances fixes vs. partenariats stratégiques fixes/souples
4. Pouvez-vous devenir un orchestrateur d'une chaîne de valeur?
5. Les chaînes de valeur - Les écosystèmes économiques - L'entreprise en réseau - L'entreprise collaborative - L'innovation ouverte. Liste de contrôle à utiliser pour évaluer des accords de collaboration. Evaluer une alliance stratégique.
6. Le nouveau rôle des partenaires sociaux (et de l'Administration)

### Introduction

Déjà en 1997 'Fabrimetal' (la fédération des 'Entreprises de Fabrications métalliques et Mécaniques' de Belgique), avait lancé l'idée **d'organiser à grande échelle une campagne destinée à inciter les entreprises à véritablement collaborer (les chaînes de valeur, l'entreprise collaborative, l'entreprise en réseau, les écosystèmes d'entreprises, l'innovation ouverte): entre entreprises et avec toutes les autres parties prenantes de l'économie** (les employés, les clients, le monde académique, les centres de recherche, le secteur financier, les autorités, ....). Collaborer beaucoup plus que par le passé. Au-delà du modèle donneur d'ordre/sous-traitant. Thème : '**Entreprendre ensemble – Innover ensemble**'



Les entreprises (PME) belges excellaient surtout grâce à un entrepreneuriat basé sur l'enthousiasme et la créativité dans la gestion efficace des processus d'entreprise qu'elles gardent sous leur contrôle direct. Cependant, les coûts de gestion augmentent à mesure que l'entreprise grandit. La compétitivité s'affaiblit et la vitesse d'innovation ralentit. Les nouvelles alliances fixes-souples entre des entreprises et toutes les autres parties prenantes devraient permettre de faire germer de nouvelles idées à la frontière entre différentes cultures d'entreprises et de parties prenantes. Pas uniquement dans le but de réaliser des économies, mais davantage pour mettre plus rapidement des produits et des services novateurs sur les marchés internationaux. Les plans d'entreprise, établis par des entrepreneurs expérimentés inciteront le secteur financier à délier à nouveau les cordons de la bourse.

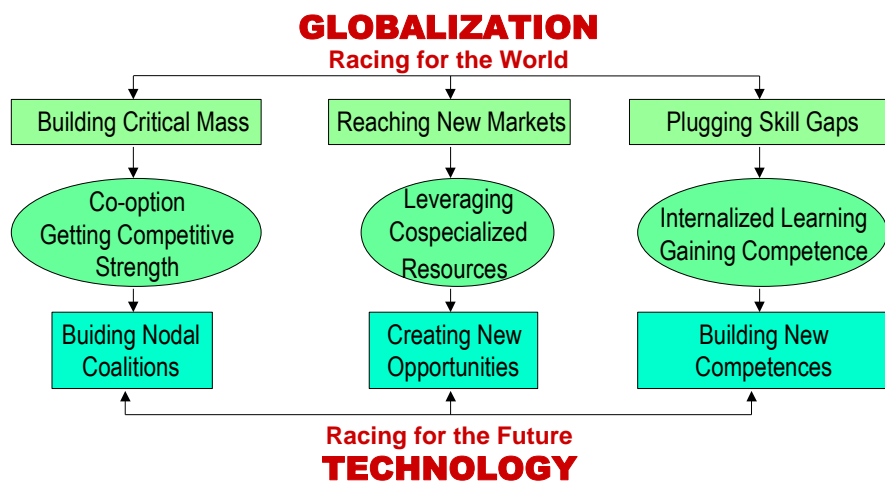
Les entrepreneurs ne peuvent plus faire face seuls à la concurrence internationale; collaborer est le mot d'ordre. Ce slogan devient plus que jamais la devise des entreprises qui relèvent avec succès les défis de l'économie globalisée. Les clusters veulent aider leurs membres à faire de leur aptitude à collaborer une activité centrale. Sur la base d'exemples inspirateurs de PME belges, l'on a étudié le pourquoi et la nécessité des alliances stratégiques dans le cadre de "cafés de l'entrepreneur". L'on a tenté d'apporter une réponse aux



questions suivantes: "Dois-je conclure des partenariats stratégiques fixes ou souples? Pour quels objectifs professionnels un apport est-il souhaitable et sous quelle forme de collaboration faut-il le réaliser? Sur la base de quels critères faut-il choisir un partenaire?".

## La logique qui sous-tend la création de valeur des alliances

Dans leur ouvrage '*Alliance Advantage - The Art of Creating Value through Partnering*' (Harvard Business School Press), Doz et Hamel fournissent un aperçu de la logique qui, selon eux, est à la base de la création de valeur des alliances. (Yves Doz <http://www.insead.edu/facultyresearch/strategy/doz/> )



Qu'elles souhaitent globaliser leurs activités ou développer de la technologie pour le futur, les entreprises qui s'efforcent de créer de la valeur en concluant des alliances, peuvent

- coopter des entreprises complémentaires,
- réunir et valoriser des ressources 'cospécialisées',
- s'approprier des compétences critiques.

- Les entreprises désireuses de globaliser leurs activités peuvent conclure des alliances en vue d'atteindre la masse critique nécessaire pour occuper et conserver des positions sur le marché. Elles peuvent également utiliser les alliances comme un moyen de pénétrer de nouveaux marchés et d'acquérir de nouvelles compétences.
- Les entreprises tirées par la technologie trouvent une série comparable d'avantages en matière de création de valeur.
- Les alliances leur permettent de se forger une position clé dans les coalitions qui déterminent l'avenir technologique. Ces alliances offrent également de nouvelles opportunités pour des produits et applications et font en sorte que les entreprises partenaires restent à la pointe dans le domaine des connaissances et savoir-faire.

### Concevoir une alliance en vue de créer de la valeur

Les alliances créent de la valeur de différentes manières; il existe trois grandes logiques de création de valeur:

1. la logique de la **cooptation stratégique**, qui rend une situation plus attrayante pour les membres de l'alliance et améliore leur compétitivité;
2. la logique de la **cospécialisation**, qui crée des opportunités grâce à la complémentarité de 'compétences cospécialisées' et autres actifs non négociables spécifiques à l'entreprise;



3. la logique de **l'apprentissage et de l'internalisation**, qui permet d'apprendre et de s'approprier de nouvelles compétences.

Il est important de comprendre les mécanismes de création de valeur parce qu'ils influencent sensiblement les caractéristiques de base de l'alliance: l'évaluation des contributions, le domaine d'application de l'alliance, les priorités, les tâches et capacités auxquelles il convient de réserver une attention particulière, les critères servant à mesurer le succès d'une alliance et les attentes qu'un partenaire peut nourrir par rapport à l'horizon temporel de l'alliance et les perspectives en matière de stabilité.

---

## **La création de valeur des partenariats d'entreprises** **ANALYSE DE LA CHAÎNE DE VALEUR DE LA FILIÈRE INDUSTRIELLE**

### **Les alliances de croissance: nouvelles capacités, nouveaux canaux, nouvelles zones géographiques**

- La valeur générée dans l'économie occidentale au cours de deux décennies écoulées résulte principalement du développement de nouvelles activités plutôt que de la maximisation du bénéfice que l'on peut tirer d'une position forte dans les activités de base. Les alliances conclues en vue de croître peuvent déboucher sur de nouvelles capacités, de nouveaux canaux et de nouvelles zones géographiques.
- Développer de nouvelles activités signifie rassembler toute une série de nouvelles capacités: des produits, des relations avec des clients, des technologies, etc. Les alliances permettent aux entreprises d'améliorer leurs compétences existantes tout en ayant un accès rapide et flexible aux ressources des autres. En outre, les alliances nécessitent souvent un engagement moins important en termes de capital et comportent moins de risques que les acquisitions — ce qui représente un avantage considérable dans les domaines où une entreprise doit encore faire la preuve de ses compétences managériales.

### **Réseaux et consortiums**

- Bien que souvent utilisée pour les alliances, l'analogie avec le mariage est imparfaite: les entreprises ne sont pas des personnes et la fin d'une alliance n'est pas un drame. A noter également que les entreprises peuvent engager plusieurs alliances ou une alliance avec plusieurs partenaires pour satisfaire divers besoins — ce qui ne doit pas nécessairement se faire aux dépens de l'une des parties.
- Les alliances à plusieurs partenaires peuvent fournir à leurs participants un accès ciblé à des avoirs des partenaires. Par contre, les fusions et acquisitions peuvent s'avérer hautement irréalisables lorsque trois partenaires ou plus souhaitent combiner certains de leurs avoirs; si une fusion à deux est déjà coûteuse et perturbatrice, une fusion à trois l'est encore plus. Et même si les bénéfices escomptés de la fusion ou de l'acquisition sont vraiment importants, ils peuvent être insignifiants au vu des coûts de la transaction même.
- Les alliances à plusieurs partenaires sont particulièrement attrayantes en vue d'établir des normes (Psion – Symbian ⇒ Nokia, Motorola, Ericsson).
- De nombreux créateurs d'entreprise parmi les plus prospères ont également recours aux alliances pour se positionner au centre d'un réseau dans lequel ils peuvent lever des actifs intangibles sans détenir beaucoup d'actifs onéreux.

**Plus c'est simple, mieux c'est.** En général, le marché semble avoir une préférence pour des accords plus simples et plus flexibles. Les coentreprises sont moins bien perçues pour plusieurs raisons:

- il leur faut en général plus de temps que les alliances contractuelles pour atteindre leur régime de croisière. Une coentreprise est une entreprise totalement nouvelle, distincte des deux partenaires et détenant souvent des actifs apportés par eux. Elle nécessite donc des structures de gestion complexes et demande de la part du senior management qu'il y consacre énormément de temps.
- les coentreprises ne sont pas éternelles: elles ont une durée de vie moyenne de sept ans et les dispositions de désengagement à la fin ne se prennent pas toujours en douceur.
- les analystes sont souvent sceptiques à l'égard de tout ce qui est susceptible de compliquer les futurs choix stratégiques des entreprises "mères".

---

## **Alliances fixes vs. Partenariats stratégiques fixes/souples**



## Lâcher la bride Tableau synoptique

Le livre *'Alliance Advantage - The Art of Creating Value through Partnering'* de Yves Doz et Gary Hamel (Harvard Business School Press, 1998) reste l'ouvrage de référence par excellence pour tout entrepreneur qui entend créer de la nouvelle valeur en concluant des partenariats. Doz et Hamel ont constaté que le point essentiel pour le lancement d'une alliance réussie est l'adoption, par les managers, d'une attitude qui leur permette de fonctionner dans des environnements caractérisés par l'instabilité, l'ambiguïté et des relations évolutives entre partenaires.

Les alliances ne peuvent pas être créées et mises ensuite sur pilote automatique. Elles requièrent une gestion constante de la relation dans un cadre stratégique clair et ne peuvent pas être considérées comme de simples projets. Pour la plupart des entreprises, elles revêtent une telle importance dans la stratégie qu'elles ne peuvent être reléguées au rang de projets.

Gérer une alliance constitue un excellent test des compétences en matière de management car stratégie et flexibilité, esprit analytique, instinct entrepreneurial, aptitudes organisationnelles et capacité à prendre les bonnes décisions quant à la politique à mener doivent ici aller de pair.

Vous trouverez ci-après un tableau synoptique dans lequel les auteurs indiquent les différences entre le modèle de pensée qui a prévalu jusqu'à ce jour au sujet des alliances fixes – du 'bons sens' – et les partenariats stratégiques fixes/souples plus contemporains. Ces derniers reposent surtout sur un 'intérêt mutuel éclairé' (*enlightened mutual interest*).

### L'alliance créera-t-elle de la valeur? Et pour qui?

- |                                    |   |                                 |
|------------------------------------|---|---------------------------------|
| ▪ Analyse coûts-avantages          | ⇔ | Valuation stratégique complexe  |
| ▪ Priorité à la création de valeur | ⇔ | Accent sur la capture de valeur |
| ▪ Simple complémentarité           | ⇔ | Co-spécialisation complexe      |
| ▪ Structure initiale               | ⇔ | Processus évolutif              |

### La création de valeur résistera-t-elle à l'épreuve du temps?

- |                                  |   |                                   |
|----------------------------------|---|-----------------------------------|
| ▪ Gérer une série d'objectifs    | ⇔ | Tendre à des objectifs dynamiques |
| ▪ Mettre en œuvre un seul accord | ⇔ | Conclure plusieurs accords        |
| ▪ Contracter un engagement       | ⇔ | Créer et maintenir des options    |
| ▪ Viser la longévité             | ⇔ | Contribuer à la compétitivité     |

### Les partenaires sauront-ils concilier des priorités et préoccupations divergentes?

- |                   |   |                                       |
|-------------------|---|---------------------------------------|
| ▪ Collaboration   | ⇔ | Collaboration et concurrence          |
| ▪ Interdépendance | ⇔ | Risque d'une dépendance déséquilibrée |
| ▪ Confiance       | ⇔ | <b>Intérêt mutuel éclairé</b>         |

### Comment chaque partenaire gèrera-t-il son réseau grandissant d'alliances?

- |                   |   |                         |
|-------------------|---|-------------------------|
| ▪ Mariage         | ⇔ | Realpolitik, diplomatie |
| ▪ Relation unique | ⇔ | Réseaux d'alliances     |

---

## Pouvez-vous devenir un orchestrateur d'une chaîne de valeur?

**Les écosystèmes 'Innovation et Internationalisation' reposent sur des processus relativement indépendants et des orchestrateurs**

*"Les entreprises de pointe abandonnent leurs processus fortement imbriqués au profit d'autres qui le sont moins, devenant ainsi non seulement plus flexibles mais également plus rentables",* telle est l'introduction de l'article "Loosening up: how process networks unlock the power of specialization" paru dans 'The McKinsey Quarterly, 'Risk and resilience'.



- Les entreprises poursuivent une amélioration continue de leurs performances. Quelle entreprise peut encore nier les avantages qu'elle peut tirer de partenariats avec des spécialistes ou de l'externalisation d'activités secondaires à des fournisseurs bien ciblés? Les vertus de la collaboration professionnelle sont claires: innovation et efficacité.
- Très peu d'entreprises ont dissocié les processus qui englobent des entreprises non liées. La plupart des entreprises optent pour l'approche managériale qui préconise un contrôle étroit de toutes les activités même si elles concluent des contrats pour ces activités plutôt que de les gérer directement elles-mêmes.
- **Orchestrateur.** Li & Fung, une société de commerce établie à Hong Kong, ne fabrique elle-même aucun produit. Elle "orchestre" la production des biens par d'autres, comptant sur un large réseau mondial de fournisseurs hautement spécialisés pour assurer la fabrication d'articles de marque, essentiellement pour le compte de marchands de vêtements américains et européens.
- Très peu d'entreprises deviendront des orchestrateurs à part entière, car pour ce faire, elles devraient changer fondamentalement la nature de leurs activités. La maîtrise des réseaux de processus va de pair avec un changement complet des mentalités.
- Le management strict des relations avec les partenaires, qui est largement répandu à l'heure actuelle, a inévitablement pour corollaire l'attention du management, de longues négociations, des contrats détaillés et un contrôle étendu des performances. Bref, les coûts de coordination sont exorbitants.
- La force **des processus faiblement imbriqués** réside dans leur capacité à optimiser la valeur de spécialisation et à éviter les inévitables compromis qui ont cours avec les processus fortement imbriqués. Les partenaires dans des processus fortement intégrés peuvent s'avérer excellents dans certaines activités mais ne peuvent pas être les meilleurs dans tout ce qu'ils sont appelés à faire.
- Les spécialistes intégrés dans un réseau souple le peuvent. De plus, ils innoveront plus rapidement, car ils se concentrent sur leurs propres capacités et abandonnent les activités dans lesquelles d'autres excellent.
- Les participants à des alliances savent par expérience qu'il ne faut pas limiter le nombre de partenaires mais que la valeur d'un réseau pour les clients et les participants croît à mesure que le nombre de participants augmente.
- La valeur obtenue en libérant le potentiel de spécialisation dépasse les coûts liés à la coordination avec les partenaires. Les coûts de coordination par fournisseur sont d'autant plus faibles que les relations sont dirigées avec souplesse.

### Compétences d'orchestration

- Recruter des participants pour le réseau de processus;
- Proposer des incitants adéquats aux participants et encourager une spécialisation croissante dans le temps;
- Définir des normes de communication et de coordination;
- Créer de manière dynamique des processus adaptés – impliquant différents prestataires de services – pour répondre aux besoins du client;
- Assumer soi-même la responsabilité finale du produit fini;
- Développer des canaux destinés à assurer un feedback sur les prestations et les gérer en vue de faciliter l'apprentissage;
- Cultiver une connaissance approfondie des processus et des pratiques afin d'améliorer en permanence la qualité, la vitesse, les coûts et la compétitivité du réseau.

### Pouvez-vous devenir un orchestrateur?

Avez-vous des relations étroites avec des clients qui décrivent ouvertement leurs besoins, disent dans quelle mesure leurs besoins sont rencontrés et comment ces besoins évolueront probablement?

- Votre organisation possède-t-elle une connaissance étendue du large éventail de pratiques et de processus de base qui sont coordonnés?
- Entretenez-vous des relations de confiance avec des partenaires qui disposent des compétences spécialisées permettant de livrer un produit ou un service avec un avantage compétitif?
- Avez-vous une bonne idée des intérêts économiques de tous vos partenaires et clients ainsi que des obstacles qu'ils rencontrent pour dégager un bénéfice?
- Pouvez-vous créer des incitants en vue de développer le réseau de processus de manière dynamique et de le faire évoluer vers une spécialisation croissante et l'amélioration continue dans le temps?



Peu d'entreprises peuvent nourrir l'ambition de devenir des orchestrateurs à part entière. La plupart d'entre elles peuvent tirer un avantage en travaillant avec une poignée de leurs principaux fournisseurs actuels pour développer une ou plusieurs compétences d'orchestration de base, parmi les trois suivantes:

1. Être capable de soutenir des processus professionnels en récoltant et en diffusant des informations sélectionnées dans un certain nombre d'entreprises.
2. Créer une communauté. Les entreprises doivent identifier et réunir habilement des petites communautés de partenaires d'affaires ayant des compétences et des produits complémentaires.
3. Etablir des normes d'affaires – en apprenant comment définir des normes pour coordonner des activités dans une série d'entreprises et comment faire accepter ces normes.

#### **Des technologies faiblement liées**

- Encourager et capturer la valeur de spécialisation n'est pas un projet technologique.
- Le management, non la technologie, est la clé qui sert à libérer la valeur dans les processus. La technologie peut améliorer les communications parmi les partenaires mais ne change pas fondamentalement la façon dont ils gèrent ces processus. Les TI s'avèrent souvent utiles pour réorganiser les processus de base, mais les investissements en TI ne stimulent pas à eux seuls la productivité.

---

### **Les écosystèmes économiques - L'entreprise en réseau - L'entreprise collaborative - L'innovation ouverte**

#### **Liste de contrôle à utiliser pour évaluer des accords de collaboration**

##### *Evaluer une alliance stratégique*

#### **1. Valider les fondements stratégiques de l'alliance**

- Évaluer le potentiel de création et de capture de valeur: pour une création de valeur par le biais de la co-option. Pour une création de valeur par le biais de la cospécialisation. Pour une création de valeur par le biais de l'apprentissage et de l'internalisation.
- Évaluer la compatibilité inter-partenaire: comprendre la position de l'autre et ses ambitions. Évaluer la compatibilité.

#### **2. Concevoir l'alliance**

- Évaluer les contributions: Comment relier clairement les résultats de l'alliance avec les contributions des partenaires? Dans quelle mesure les partenaires réalisent-ils des coûts et des bénéfices en dehors de l'alliance? Comment découvrir la valeur réelle recherchée par chaque partenaire? Comment gérer les changements au niveau de la valeur relative des contributions des partenaires avec le temps?
- Définir la portée de l'alliance
- Comprendre les exigences relatives aux tâches à réaliser en commun
- Définir et mesurer les progrès
- Anticiper la longévité

#### **3. Lancer l'alliance**

- Comprendre et combler les fossés qui séparent les partenaires au début: le contexte initial de collaboration est-il favorable? La différence structurelle ("frame gap") freine-t-elle la collaboration? Le fossé sur le plan des attentes est-il susceptible de nourrir des déceptions? Le fossé relatif au contexte organisationnel est-il large? La confiance est-elle suffisante? Dans quelle mesure le contenu de l'alliance est-il réalisable tel que planifié? Constatez-vous une pénurie informationnelle persistante? Y a-t-il un fossé temporel?
- Établir le calendrier d'apprentissage inter-partenaire: les tâches relatives à l'alliance; le processus de coopération; les compétences des partenaires; les objectifs et les attentes.

#### **4. Gérer la création et la capture de valeur dans le temps**

- Quelle valeur faut-il encore créer, au minimum?
- Cette valeur sera-t-elle répartie équitablement entre les partenaires?
- Étant donné les incertitudes et le besoin de changement, dans quelle mesure êtes-vous capable de (et disposé à) faire des mises au point? Et vos partenaires?

#### **5. Évaluer l'interdépendance de l'alliance avec d'autres relations**



La société de la connaissance et l'économie renouvelée

### **Le nouveau rôle des partenaires sociaux** (et de l'Administration)

Les enjeux du dialogue social dus aux Nouvelles Formes d'Organisation et aux Nouvelles Formes de Travail

- **Organisations patronales et professionnelles.** La diffusion d'informations est devenue le service prioritaire que ces organisations peuvent offrir à leurs membres. En devenant des 'infomédiaires' ou des 'moteurs de recherche' pour leurs membres, elles enrichissent fortement leur propre base de connaissances et proposent des informations à la carte (mégatendances, vitesse, masse critique, réseaux)
- **Syndicats.** Les conditions de travail et les intérêts des travailleurs deviennent trop divers pour pouvoir être traités dans le cadre d'une approche standardisée de négociations collectives

La globalisation de l'économie s'intensifie à toute vitesse. L'un des aspects de cette globalisation est le glissement de plus en plus d'emplois vers des pays à bas salaires, non seulement concernant les activités à forte main-d'oeuvre mais aussi les emplois de connaissances. Les économies occidentales doivent développer de plus en plus vite de nouveaux produits et services innovants, d'une qualité supérieure et destinés au marché mondial. À cette fin, il convient d'élever le niveau des connaissances et des compétences de toute la société et de stimuler un esprit d'entreprise innovateur et orienté vers l'international.

Le rôle que les fédérations d'entreprises – et de l'Administration et de l'enseignement - jouent dans le développement de l'économie de la connaissance peut difficilement être sous-estimé. Les technologies augmentent la productivité de l'entreprise et les sociétés et l'Administration doivent jouer un rôle d'exemple. L'enseignement et la formation permanente pour tous fourniront les nouvelles compétences, attitudes et aptitudes, qui sont indispensables à une disponibilité permanente dans une économie globalisée en perpétuel changement. Les fédérations d'entreprises – ensemble avec l'Administration – peuvent aussi se charger d'expliquer objectivement la transition actuelle vers une société de la connaissance.

#### ❑ **Informations, explication et sensibilisation objectives: un rôle pour les fédérations d'entreprises et pour l'Administration**

Les citoyens et les entrepreneurs (de PME) attendent des explications objectives sur les bouleversements qui se produisent au niveau mondial en raison de la percée de l'économie de la connaissance. Ils attendent aussi une sensibilisation et des avertissements objectifs à propos des nouvelles possibilités. L'Administration est la mieux placée pour assumer avec les entreprises et les médias cette tâche d'information et de sensibilisation.

De par sa position de pointe en matière des technologies les fédérations TIC et Fabrication Mécaniques sont des observateurs privilégiés de ce qui se joue dans la société internationale de la connaissance. Les fédérations technologiques doivent dès lors formuler des propositions pour que 'leur pays' fasse une entrée accélérée dans l'économie de la connaissance. A cette fin, il est indiqué que les fédérations technologiques et le gouvernement coopèrent de manière intensive.

**Exemple : l'organisation d'une campagne de sensibilisation conjointe - Administrations / Fédération des Entreprises – 'Entreprendre ensemble' (les clusters).**

#### ❑ **La société de la connaissance et la fonction d'exemple des fédérations d'entreprises et de l'Administration**

La modernisation de l'appareil administratif doit pouvoir utiliser au maximum les possibilités des nouvelles technologies. D'autre part, les initiatives que l'Administration développe - et développera encore - en matière d'e-government représentent une accélération sur le chemin menant à la société de la connaissance. Ce n'est pas pour rien que l'e-government est l'une des dix priorités du plan d'action eEurope 2005.

En matière d'e-government, l'Administration a en fait une tâche double. Elle doit d'abord (en tant que « facilitatrice ») créer le bon climat, conformément à la stratégie, en supprimant les obstacles juridiques et administratifs et en créant les conditions nécessaires à la réalisation de la société de la connaissance. En outre, l'Administration doit remplir elle-même une fonction d'exemple par la façon dont elle utilise les TIC et dont elle interagit avec ses utilisateurs. En effet, l'administration est elle-même l'un des plus importants fournisseurs de services basés sur l'information.