

## ANALYSE D'OUVRAGE

Par Hugues MOLET

---

A propos du livre

### *LA CHAÎNE DE VALEUR*

Collection Harvard Business Review - Edition Organisation - juillet 2000

Il s'agit d'un ouvrage collectif. La collection H.B.R. réunit un certain nombre d'articles les plus significatifs autour d'un thème fédérateur : il s'agit ici de la chaîne de valeur, thème particulièrement large ; en effet, les articles vont aborder des sujets aussi variés que la modularité en conception, la création de nouveaux réseaux de distribution, un essai de typologie de chaîne d'approvisionnement, de nouvelles relations partenariales avec les revendeurs ou encore des stratégies basées sur l'invention de valeurs nouvelles.

Cette synthèse résumera successivement chacune des présentations et les principaux messages que j'ai pu en retenir.

Le premier chapitre « Gérer à l'âge de la modularité » est écrit par C. Y. Baldwin et K. B. Clark, professeurs à Harvard. La production modulaire est connue depuis de nombreuses années par exemple dans l'automobile ; ce qui est plus nouveau, c'est la conception modulaire avec les fournisseurs. Encore plus novatrice est la stratégie de conception basée sur la modularité. Le domaine informatique nous en fournit de nombreux exemples ; on peut adopter des stratégies pouvant consister à essayer de fixer des règles dominantes (Microsoft) ou à devenir le meilleur sur un module donné (Quantum).

La gestion de la modularité est complexe car elle remet en cause le processus de conception et les jeux de pouvoir entre acteurs. Elle peut faire perdre une partie du contrôle au donneur d'ordres mais surtout elle nécessite une vigilance constante tant les produits et les stratégies des fournisseurs évoluent rapidement. Ces concepts modulaires s'étendent maintenant aux services, notamment financiers.

La stratégie modulaire repose sur une différenciation entre la définition de règles de conception visibles (définition d'interfaces, de normes, ...) et les paramètres de conception « cachés » qui constituent un savoir-faire qui ne doit pas affecter la conception modulaire, différenciation qui doit amener les managers à repenser les processus organisationnels dans lesquels coordination et communication sont les maîtres mots.

Le second chapitre « Rapide, mondial et avec l'esprit d'entreprise » est une synthèse d'un entretien de J. Magretta, consultante et rédactrice à la H.B.R. avec V. Fung, Président Directeur Général de Li and Fung, l'une des plus importantes sociétés de commerce à l'exportation de Hong Kong.

Li and Fung, spécialisée surtout dans le textile, est une société très prospère, significative de ces nouvelles entreprises ayant complètement repensé leur chaîne logistique à l'échelon mondial : elle conserve un savoir-faire de conception et de contrôle qualité basé à Hong Kong et sous-traite partout dans le monde ses fabrications de composants. Sa stratégie au cours du temps est passée par trois étapes : d'abord acheter au meilleur prix dans plusieurs pays afin de réaliser des kits, ensuite concevoir le produit selon la demande des clients, enfin devenir concepteur de produits en morcelant la chaîne de valeur par une fabrication dispersée sur de nombreux sites.

Pour être encore plus productive, Li and Fung intervient dans le propre approvisionnement de ses sous-traitants et dans leur procédés de fabrication. Elle fait intervenir 7500 fournisseurs et sous-traitants dans 26 pays différents. La stratégie gagnante consiste à définir les bonnes affectations : produits, secteurs géographiques, usines et types de clients. Cette stratégie s'accompagne d'une politique sociale importante notamment au niveau salarial et également par l'utilisation d'un système EDI particulièrement efficace notamment en matière de prospection de nouveaux fournisseurs.

Le chapitre trois s'intitule « Comment Chrysler a créé un keiretsu américain ». Il est écrit par J. H. DYER, professeur de management à Brigham Young University. Le keiretsu consiste en une relation d'entraide client-fournisseur basée sur la confiance et le partenariat. Chrysler a complètement revu sa stratégie vis-à-vis de ses fournisseurs, traditionnellement basée sur la recherche des coûts les plus faibles.

Les nouveaux éléments de sa stratégie furent basés sur une réduction drastique de leur nombre (50 %) et par l'intégration progressive de la conception dans la relation partenariale ; ceci a permis des gains considérables : 40 % dans les délais, 25 % des coûts de distribution, ...

Une organisation nouvelle a été définie pour arriver à ce re-engineering ; elle est basée sur 3 éléments : la création d'équipe multi-fonctions dans laquelle il n'y a qu'un interlocuteur pour le fournisseur, le pre-sourcing où le fournisseur est impliqué très en amont de la conception des produits, enfin le target-costing où la notion de prix raisonnable vis-à-vis du marché est discutée entre les partenaires. Cette démarche est formalisée dans le modèle SCORE qui facilite l'intervention et les suggestions des fournisseurs au niveau de la conception dont les retombées financières sont équitablement partagées. Des procédures de travail commun et l'utilisation de ressources logicielles partagées contribuent à cette stratégie considérée comme majeure et irréversible pour l'avenir.

Le quatrième chapitre s'intitule « Le poids de la confiance dans les relations fabricant-distributeur ». Son auteur est N. Kumar, professeur de marketing à l'IMD (Suisse). Traditionnellement, les relations entre fabricants et distributeurs tenaient du rapport de force. L'idée développée dans cet article repose sur les avantages à tirer à long terme d'une recherche d'une nouvelle relation basée sur la confiance.

De nombreuses évolutions sont apparues : l'importance croissante des distributeurs, émergence de nouveaux outils collaboratifs,.... De nombreux exemples récents montrent l'intérêt de comportements basés sur la confiance, en particulier dans le domaine des pièces de rechange automobiles, les nouvelles relations entre fabricant et distributeurs ont fait croître leurs chiffres d'affaires de façon très significative.

Le passage d'un rapport de forces à des relations de confiance passe par la redéfinition de procédures basées sur la communication, l'explicitation des décisions, le respect et la connaissance des contraintes des partenaires. A ce niveau, ce n'est pas tant les aspects contractuels qui doivent être mis en avant, mais les relations de confiance dans lesquelles les relations personnelles jouent un grand rôle. Ces modifications de comportement doivent être gagnantes de part et d'autre, de nombreux critères d'évaluation peuvent en rendre compte.

L'un des meilleurs exemples présenté est celui de deux géants : Procter et Gamble et Wal Mart dont les relations sont passées du conflit à la collaboration au bénéfice des deux partenaires.

Le chapitre 5 porte sur le thème « Quelle est la bonne chaîne d'approvisionnement pour votre produit ? ». Il est écrit par M.L. Fischer, professeur à la Wharton School. L'auteur part du constat que l'on n'a jamais disposé d'autant d'outils techniques et de gestion pour optimiser les chaînes de distribution et pourtant les performances des supply chains sont loin d'être excellentes.

Quelle en est la raison : c'est parce que les structures de ces chaînes logistiques ne sont pas adaptées aux produits. L'auteur distingue deux grands types de produits : les produits fonctionnels qui répondent à des besoins de base et qui ont une longue durée de vie et les produits innovants qui répondent à une nouvelle technologie, à une mode, ont en général une durée de vie courte, font l'objet d'une profonde concurrence et ont une prévisibilité faible de la demande.

Les produits fonctionnels doivent adopter des processus efficaces dans lesquels on va progressivement diminuer les coûts physiques, les produits innovants, eux, doivent avoir des processus réactifs. La stratégie efficace est donc de définir des critères différenciant les produits fonctionnels et les produits innovants, puis les caractéristiques de chaînes logistiques physiques et réactives. On définit alors une stratégie selon une matrice : types de produits, types de chaînes logistiques. L'une des distinctions majeures entre les deux types de produits repose sur le degré d'incertitude de la demande ; il faudra donc doter chacune des deux types de chaînes de facteurs permettant la gestion différenciée de ce degré d'incertitude : stocks à des emplacements ad hoc, politiques de prix, promotions, et surtout, conformément aux principes du CRM , une grande collaboration entre acteurs, notamment dans les chaînes réactives.

La chapitre suivant s'intitule « Faites de vos revendeurs des partenaires » ; il est écrit par D.V. Fites, Président Directeur Général de Caterpillar. En 90, la société Caterpillar allait très mal et risquait de disparaître. De nombreuses actions furent menées : politiques de produits de très haute qualité, investissements, structures hiérarchiques allégées,...

Mais surtout, ce qui va marquer le changement, c'est une mise en œuvre d'un tout nouveau système de distribution. Partant du constat que les revendeurs connaissent très bien le marché et sont très proches de chaque client dans le monde, cette transformation a consisté à faire des revendeurs de véritables partenaires de la société ; d'une part, ils ont été incités à jouer un nouveau rôle auprès des clients : après-vente, nouveaux services techniques et financiers et d'autre part, ils ont été impliqués dans la politique 'produits' de la Société. Cette politique s'explique par la nature des produits pour lesquels l'arrêt est très pénalisant pour le client, d'où cette action conjointe de nouvelles relations entre Bureau d'études et revendeurs ; les informations remontent du terrain et la conception des nouveaux produits tient compte de ce vécu, comme par exemple, des conceptions plus modulaires et des pièces plus faciles à changer ainsi qu'un entretien préventif conditionnel.

Les revendeurs savent qu'ils peuvent compter sur l'entreprise, qu'ils peuvent demander une assistance et en contrepartie ils sont devenus de véritables partenaires. Information, formation, participation financière, tout a été mis en œuvre : réunions, contacts permanents, informations sur matériel, gestion des carrières,... pour faire de cette politique vis-à-vis des revendeurs une stratégie concurrentielle gagnante.

Le chapitre 7 a pour titre « De la chaîne de valeurs à une constellation de valeurs ». Ses auteurs sont R. Normann, Président Directeur Général d'une société de conseil en stratégie et R. Ramirez, professeur à HEC. La vision traditionnelle de la stratégie consiste à créer de la valeur. L'idée développée par les auteurs est qu'il ne faut plus seulement ajouter de la valeur sur des structures existantes mais il faut reinventer de la valeur : tous les acteurs doivent co-produire de la valeur sur l'ensemble de la chaîne logistique, le client y compris. L'exemple développé en détail concerne la société Ikea. Cette entreprise a créé de nombreux concepts liés à cette invention de valeurs : le client qui a un nouveau rôle, celui d'assembleur dans la ligne de production, la vente presque apparentée à un jeu ou du moins à une détente à laquelle toute la famille participe, l'aide apportée aux fournisseurs sélectionnés partout dans le monde pour le design, la production et même la recherche de meilleurs fournisseurs. « La richesse est la possibilité de concrétiser vos idées », voici une publicité d'Ikéo qui résume bien ces concepts dont la mise en œuvre permet des prix de marché inférieurs de 25 à 50 à la concurrence avec en plus une excellente image de marque.

Bien évidemment, cette politique d'invention de valeurs complexifie les systèmes tant en conception qu'en logistique de distribution. Elle demande une recombinaison totale des relations et des alliances avec tous les acteurs et partenaires du système, mais c'est une stratégie gagnante comme en témoignent les résultats de cette société et de celles qui se sont lancées dans ces orientations stratégiques comparables.

Le dernier article « De la production à l'entreprise au plus juste » a été rédigé par J.P. Womack, Président du Lean Enterprise Institute et D.T. Jones, professeur à Cardiff University Business School. Les auteurs ont été rendus célèbres pour leurs travaux sur la *Lean Production*. L'idée développée ici est que si les progrès sur la production permettent des gains de plus de 50 % de productivité, ceux-ci doivent être généralisés à la totalité des maillons de la chaîne de l'entreprise qui devient l'entreprise « allégée ».

Il ne s'agit pas de créer des pôles de valeurs mais de concevoir un courant de valeurs entre tous les acteurs dont les actions doivent être orientées dans le même sens. Cette recherche de courant cohérent de valeurs n'est pas aisée : il dépend des acteurs, des fonctions, des entreprises liées à la société, des traditions industrielles.

L'une des conditions nécessaires est la notion d'équipes mais il faut rechercher un équilibre entre la création de ce courant de valeurs et le besoin d'acquisitions de connaissances spécifiques personnelles. Toute la stratégie de l'entreprise est de définir règles et procédures pour rendre cohérent le courant de valeurs, respecter le plan de carrière et les aspirations des individus et éviter des comportements autoritaires. Les auteurs illustrent leurs propos sur des exemples concrets comme celui de Nissan en Grande Bretagne vis-à-vis de ses fournisseurs ou celui de Lucas qui fut malheureusement limité par l'incompréhension de ses clients.

L'une des grandes richesses de cet ouvrage est de présenter des expériences concrètes, la plupart sont des success stories sur la thématique très actuelle du re-engineering des chaînes logistiques et plus précisément sur les stratégies industrielles liées à la distribution. Il s'agit donc de témoignages d'un intérêt indéniable agréables à lire et plein d'enseignements. Je conseillerais donc sa lecture.

Si je devais faire quelques réserves, j'apporterais trois critiques :

- d'abord il s'agit de success stories souvent présentées par leur promoteur ; l'aspect échecs et difficultés est quasi absent ; or on ne procède pas à des modifications stratégiques de cette nature sans rencontrer de profondes difficultés occultées dans ces présentations
- ensuite, le sujet, chaîne de valeur, est très intéressant mais tellement large que sous ce thème on aurait pu regrouper toute innovation gestionnaire ou technologique porteuse de gains de productivité significatifs. Or la justification des sujets abordés n'est pas donnée
- enfin, il me semble dommage que l'ouvrage ne se termine pas par un essai de synthèse cherchant à tirer les enseignements, les messages ou les orientations les plus pertinentes en référence aux stratégies logistiques développées dans l'ouvrage.