

### 3.2 Chaîne de création de valeur

L'élément « chaîne de création de valeur » sert à intégrer le processus de création de l'offre (cf. 3.1) dans le contexte et à montrer le lien avec les activités en amont et en aval. Il convient également d'identifier les partenaires clés.

#### Que sont les chaînes de création de valeur ?

Dans une chaîne de création de valeur, les activités nécessaires à la production d'une offre sont ordonnées et reliées aux prestations préalables/approvisionnement ainsi qu'à la clientèle. En règle générale, la chaîne de création de valeur est représentée sous forme de diagramme (voir illustration ci-dessous). Les activités (activités primaires et activités de soutien) ont été décrites dans l'élément 3.1.

<b>Prestations préalables</b> (planification, entretien & gestion de la forêt)  <b>Approvisionnement</b> (fournisseur.es)	<b>Activités primaires</b> (Achat/acquisition, production, marketing, livraison/vente et service clientèle)	<b>Clientèle &amp; utilisateurs.trices</b> (Application & utilisation, traitement ultérieur, retours, etc.)
	<b>Activités de soutien</b> (Infrastructure, développement personnel, technologie et innovation, marchés publics)	

Le modèle général (simplifié) pour décrire une chaîne de création de valeur.

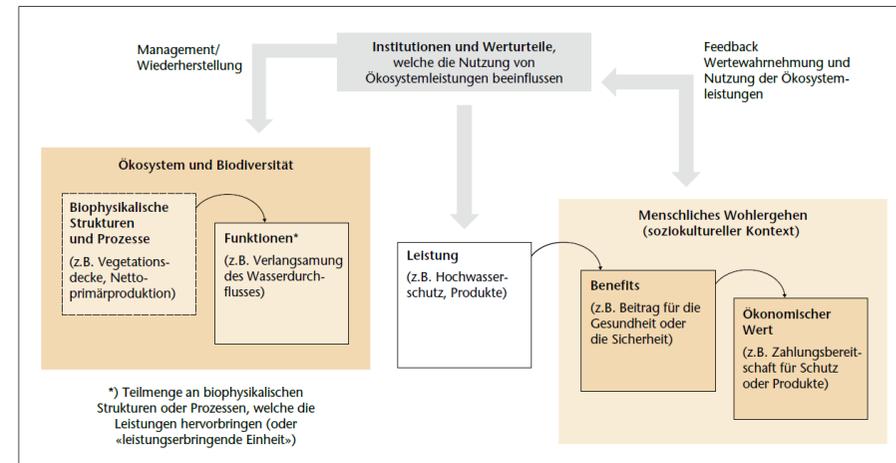
#### Réseaux de création de valeur & partenariats clés

Il n'est pas toujours nécessaire, ni même judicieux, de placer toutes les ressources et activités clés au sein de l'entreprise. Il convient donc de bien réfléchir aux activités qui doivent être réalisées en interne et à celles qui doivent être réalisées en externe par des partenaires. Un coup d'œil sur la chaîne de création de valeur (voir illustration ci-dessus) permet de décider quelles activités doivent être externalisées et lesquelles internalisées.

Lorsque plusieurs acteurs collaborent à long terme, des partenariats stratégiques peuvent voir le jour. On parle dans ce contexte d'écosystèmes commerciaux (Lingens, 2024). Il en résulte un réseau de fournisseurs.es et de partenariats clés. On peut distinguer les partenariats du côté du développement de l'offre (p. ex. les alliances stratégiques) et du côté de la distribution et de l'entretien (p. ex. les relations achat-approvisionnement pour garantir un approvisionnement fiable). Une fonction importante de ces réseaux est de réduire les risques et les incertitudes.

#### Particularité de la forêt

Tous les modèles d'affaire basés sur les prestations forestières ont une particularité: ils se basent sur les prestations (écosystémiques) de la forêt et les mesures d'entretien et de gestion qui y sont liées. Quelques rares prestations forestières sont obtenues sans intervention humaine (p. ex. microclimat, air propre), d'autres prestations forestières peuvent être améliorées par des mesures de gestion (p. ex. qualité de l'eau potable); la plupart des prestations forestières nécessitent des activités d'entretien et de gestion - souvent pendant plusieurs décennies. Ces prestations préalables doivent être prises en compte dans le développement de l'offre. Le schéma ci-dessous présente une représentation largement répandue dans la littérature du lien entre l'écosystème forestier, l'entretien des forêts et les prestations forestières



Le concept des services écosystémiques relie les écosystèmes, l'entretien/la gestion et le bien-être humain. (adapté d'après TEEB, 2010)

#### Source:

Lingens, B., 2024: Business-Ökosysteme verstehen, aufbauen und managen. Hanser, 155 S.  
 TEEB, 2010: The Economics of Ecosystems and Biodiversity: Mainstreaming the Economics of Nature: A Synthesis of the Approach, Conclusions and Recommendations of TEEB.  
 Osterwalder, A., Pigneur, Y., 2011: Business Model Generation. Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer. Campus, 280 S.

<b>Prestations préalables</b>				
Quelles prestations préalables doivent être fournies pour que l'offre puisse être développée/produite ? Quels sont les travaux préparatoires/investissements nécessaires pour que la prestation/qualité forestière souhaitée soit disponible ?				
<b>Approvisionnement</b>				
Comment se déroule l'approvisionnement ? Quels sont les fournisseurs.ses nécessaires pour que l'offre puisse être générée ?				
<b>Activités primaires (cf. 3.1)</b>				
Achat/ Acquisition Développement	Production/ Préparation/planification	Marketing	Livraison/distribution Mise en œuvre	Service clientèle
<b>Activités de soutien</b>				
<b>Clientèle &amp; utilisateurs.trices</b>				
Comment la clientèle utilise-elle le produit/service ? Y a-t-il des synergies (par ex. Citizen Science) ? Comment s'effectuent les retours? La clientèle est-elle impliquée dans l'entretien ultérieur ?				

Modèle pour la description de la chaîne de création de valeur.

