

## La capacité stratégique

### Illustrations des précédentes éditions

#### Solectron

*Certaines entreprises se spécialisent dans l'intégration de la chaîne de valeur.*

Fondé en 1977, Solectron était rapidement devenu le leader mondial de la sous-traitance pour les fabricants d'électronique. La première activité de l'entreprise consista à définir une intégration des processus de production pour le compte d'industriels tels que Ericsson, Mitsubishi, Motorola, Nokia, Cisco, Compaq, Dell, IBM ou NCR. Solectron travaillait en partenariat avec ces fabricants afin de concevoir et de fabriquer leurs appareils électroniques. En 1999, l'entreprise décida de créer trois domaines d'activité intégrés permettant d'optimiser l'efficacité de la gestion de production.

#### Solutions technologiques

Solectron proposait des solutions technologiques qui incluaient des partenariats avec des clients, essentiellement en termes de conception de composants et de cartes. Cela impliquait que Solectron était capable de maîtriser la totalité du processus industriel, de la conception à la fabrication en volume. Des stratégies industrielles étaient également proposées afin de guider le processus de conception dans son intégralité. Elles comprenaient notamment l'achat des meilleurs composants, la gestion des outils industriels et la distribution finale. Solectron utilisait son expertise globale en approvisionnements de manière à permettre à ses clients d'accroître la disponibilité, la fiabilité et la flexibilité de leur production. L'accent était mis sur la réduction des coûts, sans pour autant sacrifier la qualité ou la vitesse d'exécution. De plus, un programme de gestion des stocks particulièrement perfectionné permettait de mieux allouer la capacité de production des usines et de limiter les en-cours.

#### Fabrication

L'équipe de lancement de nouveaux produits de Solectron proposait toute une gamme de services de pré-production. Un prototypage était réalisé afin de permettre au client d'évaluer l'adaptation des produits à une fabrication en masse, ce qui permettait de réaliser de substantielles économies de temps et d'argent. Des services d'intégration de systèmes étaient également offerts, en relation avec les équipements des clients et avec la capacité de distribution de Solectron. En s'appuyant sur son implantation globale, Solectron était capable de proposer un ensemble cohérent de production et de logistique, ce qui épargnait aux clients des problèmes tels que les formalités douanières, les adaptations aux réglementations locales ou les coûts de transport.

#### Services Globaux

L'implication de Solectron ne s'arrêtait pas au niveau de l'assemblage des composants. Les clients se voyaient offrir une large gamme de services qui pouvaient être déployée tout au long du cycle de vie du produit. Grâce à son réseau global de centres de services, Solectron proposait ainsi la réparation et l'amélioration des produits, la redéfinition des processus ou encore la maintenance des équipements. Certains services étaient également destinés aux utilisateurs finaux, comme la mise en place de centres d'assistance, le stockage ou le retour sous garantie. Solectron souhaitait étendre son réseau de centres de service afin de permettre aux clients de toujours trouver localement une réponse à leurs problèmes et de réaliser ainsi de réelles économies. L'objectif affiché par Solectron consistait à libérer les ressources de ses clients, afin qu'ils puissent les réorienter vers l'innovation.

Source : Adapté de *Electronic News*, 7 août 2000 ; *Electronic Buyers' News*, 30 octobre 2000 ; *Forbes*, 8 janvier 2001.  
Préparé par Sara Martin, Cranfield School of Management.

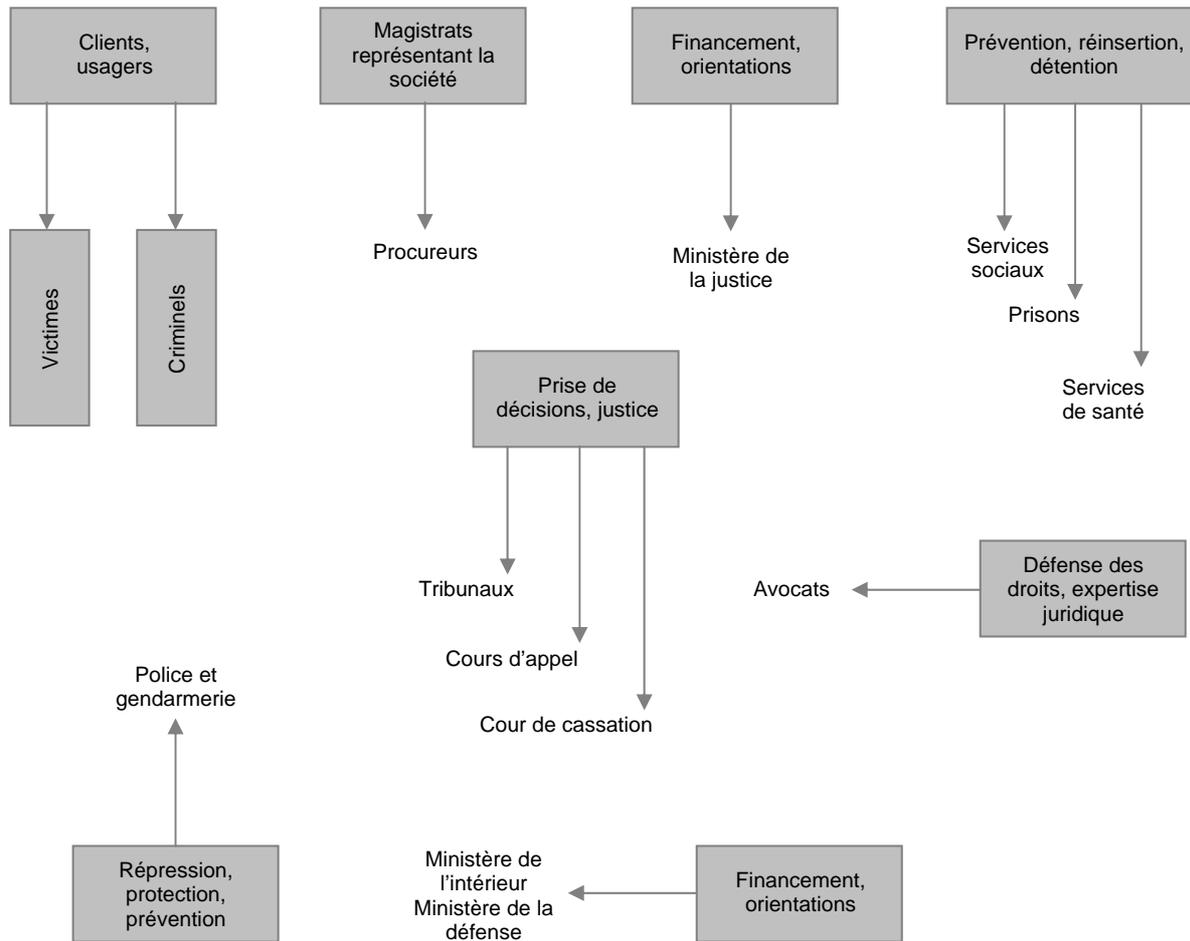
#### Questions

Supposez que vous êtes un fabricant de produits d'électronique grand public.

1. Pourquoi utiliseriez-vous les services de Solectron ?
2. Quelles autres possibilités auriez-vous ?

## La justice, un réseau de valeur

*Un réseau à valeur ajoutée se compose d'une série de différents intervenants qui tiennent des rôles spécialisés.*



### Question

Comment pourrait-on améliorer l'efficacité de ce réseau sans détériorer son efficacité ?

## L'innovation et la création de savoir

*Les entreprises réellement innovantes sont particulièrement compétentes dans la gestion de la spirale d'interactions entre savoir tacite et savoir explicite au travers des quatre processus présentés dans le schéma 4.10 (dans la 2<sup>e</sup> édition de Stratégique, 2003)*

### Socialisation (Tacite vers Tacite)

*Honda.* Honda a mis en place des *séminaires de créativité* afin d'améliorer le management des projets. Les réunions sont généralement organisées en dehors du lieu de travail et tous les employés impliqués dans le projet peuvent y participer, sans conditions de niveau hiérarchique ou de qualification. Ces séminaires ne sont pas uniquement des forums d'expression, mais également et surtout un moyen d'échanger de l'expérience et de renforcer la confiance réciproque entre les participants. Ils permettent de réorienter les schémas de pensée des individus sans que rien ne leur soit imposé.

### Extériorisation (Tacite vers Explicite)

*Canon.* Le développement du mini photocopieur par Canon dans les années soixante-dix est un bon exemple de l'utilisation efficace du raisonnement analogique. Le principal obstacle technique à la réduction des coûts exigée par le projet (10 fois moins cher que la concurrence) était la mise au point d'un tambour de développement très bon marché. La solution proposée – une cartouche remplaçable par l'utilisateur – a découlé d'une intuition du chef de projet, Hiroshi Tanaka, qui a demandé à son équipe de s'inspirer de la technologie de fabrication des canettes de soda.

### Combinaison (Explicite vers Explicite)

*Kraft.* L'entreprise agroalimentaire Kraft (produits frais, chocolat, biscuits, etc.) a utilisé les données obtenues auprès des caisses enregistreuses de ses distributeurs (super et hypermarchés) afin d'optimiser ses méthodes de vente. Grâce à une connaissance particulièrement fine du profil d'achat des clients et des caractéristiques de chaque point de vente, il a été possible de donner aux distributeurs des instructions très précises sur l'assortiment et la disposition idéale des produits, la fréquence et la nature des promotions ou encore sur le niveau de tarifs à appliquer en fonction de la localisation de chaque magasin ou de la date (début ou fin de mois, fêtes de fin d'année, etc.).

### Intériorisation (Explicite vers Tacite)

*General Electric.* Les documents, les manuels et les histoires orales aident les individus à structurer leur expérience et à la communiquer aux autres. GE garde trace de toutes les demandes et plaintes formulées par ses clients (plus de 14 000 par jour) et alimente ainsi un logiciel qui recense 1,5 million de problèmes avec leurs solutions. Ce système comprend une fonction de diagnostic en ligne qui utilise des techniques d'intelligence artificielle afin de fournir des réponses rapides aux opérateurs téléphoniques du service après-vente. Si une solution n'est pas trouvée, une équipe permanente de 12 techniciens de haut niveau propose une réponse sur-mesure, qui est à son tour introduite dans la base de données. De plus, les équipes chargées du développement des nouveaux produits doivent passer suffisamment de temps avec les opérateurs téléphoniques et les 12 experts pour assurer l'actualisation des connaissances.

### La spirale de création de savoir

Le développement de nouveaux produits résulte généralement d'une spirale qui inclut les quatre processus ci-dessus. Les processus de *socialisation* (comme les séminaires de créativité de Honda) permettent de définir le champ couvert par le nouveau produit. L'*extériorisation* traduit ensuite le savoir tacite obtenu en un réel concept de produit. Ce concept est testé et validé par confrontation avec d'autres corpus de savoir explicite (analyses de marché, profils de clientèle, capacité de production, etc.) grâce à l'étape de *combinaison*. Le succès du prototype qui en découle dépend alors essentiellement de la capacité de l'organisation à *intérioriser* ce nouveau savoir, le plus souvent par une série d'essais.

Source I. Nonaka, H. Takeuchi, M. Ingham, *La Connaissance créatrice : la dynamique de l'entreprise apprenante*, De Boeck, 1997.

### Questions

1. En quoi le savoir tacite influe-t-il sur l'avantage concurrentiel ?
2. Quels sont les avantages et inconvénients de l'explicitation du savoir tacite ?
3. La spirale de création du savoir doit-elle commencer par l'étape de socialisation ?

## L'Institut géographique britannique

*Certaines organisations possèdent des ressources uniques dans leur capital intellectuel. Encore faut-il savoir les exploiter.*

L'Ordnance Survey (OS), l'agence nationale britannique de cartographie, a été fondé il y a plus de 200 ans. Ses missions traditionnelles consistaient à produire, maintenir et vendre des cartes. Ces produits étaient utilisés pour les loisirs, l'éducation et divers objectifs administratifs. Les activités de l'OS ont été progressivement privatisées au cours des années 1990, au moment où l'activité s'orientait de plus en plus vers la constitution et l'exploitation de bases de données géographiques informatisées. En 1999, le gouvernement britannique modifia le statut de l'OS pour en faire un organisme autonome, responsable de son financement, avec un objectif de rentabilité de 9 % sur capitaux investis. L'OS devait générer du chiffre d'affaires grâce à la vente de produits et services, en particulier des licences d'utilisation de ses données. En 2000, l'OS réalisa ainsi un profit de 19,3 millions d'euros pour un chiffre d'affaires de 151,8 millions.

Même si aux yeux du public l'OS était avant tout un fabricant de cartes, il avait su maintenir son avance en utilisant des technologies informatiques qui permettaient de réviser les cartes plus fréquemment et de manière plus fiable. Grâce aux systèmes d'information géographiques, il était possible de synthétiser rapidement une grande variété de données. On obtenait ainsi des cartes plus interactives et plus adaptées aux demandes des clients. L'avantage concurrentiel de l'OS reposait sur sa capacité à céder des licences d'utilisation de ses données. Il travaillait avec plusieurs partenaires privés qui incorporaient ses relevés topographiques dans leurs propres logiciels.

Par-delà cette cession de licences, l'OS avait conçu des offres de services complètes au travers de son Centre de solutions, qui fonctionnait comme un cabinet de conseil. Grâce à ses bases de données informatisées et son expérience dans le relevé d'informations géographiques, l'OS proposait ses services à de nombreuses organisations publiques et privées. Cela incluait notamment l'aide à la police pour la cartographie des crimes, le repérage des terrains abandonnés pour le développement local, le ciblage des efforts marketing pour les entreprises, le calcul des risques d'assurance liés aux inondations ou encore la gestion des portefeuilles immobiliers. L'OS réalisait également des versions numériques de ses cartes, utilisables à partir des téléphones mobiles et des assistants numériques personnels, depuis les sites Internet et dans les systèmes de navigation embarqués pour les automobiles.

L'OS avait consolidé sa position de leader grâce à ses investissements technologiques. Quelques 3000 modifications étaient quotidiennement effectuées sur sa base de données, garantissant précision et pertinence. La Base topographique nationale, qui incorporait plus de 2 millions de relevés sur le territoire britannique, était un produit phare. Conscient de la richesse de cette ressource, l'OS protégeait jalousement ses droits de propriété. En mars 2001, une association de constructeurs automobiles avait ainsi été condamnée à payer une amende de 30 millions d'euros pour violation de droits d'auteur.

Sources : adapté du *Financial Times*, 19 août 2000, 3 octobre 2000 et 22 décembre 2000 ; *Computer Weekly*, 5 octobre 2000.

### Questions

1. Quelles sont les ressources uniques que possède l'OS ?
2. Quelles sont les compétences nécessaires pour exploiter ces ressources ?
3. Comment un concurrent comme l'Institut géographique national français pourrait-il contourner l'avantage obtenu par l'OS grâce à ces ressources ?

## La chaîne de valeur de Prêt à Manger

*En parallèle avec une analyse des coûts, l'analyse de la chaîne de valeur peut aider les managers à hiérarchiser leurs priorités stratégiques*

Infrastructure de la firme		4 %	Marge 7 %
Gestion des ressources humaines		3 %	
Développement technologique		3 %	
Approvisionnements	Production	Marketing et vente	
45 %	65 %	14 %	

Figure 1 : Répartition des coûts de fonctionnement de Prêt à Manger.

Remarque : la logistique et les services représentent moins de 1 % des coûts

Infrastructure de la firme		3 %	(Liquidités 3 %)
Gestion des ressources humaines		1 %	
Développement technologique		3 %	
(Liquidités 3 %)		(Liquidités 1 %)	
Approvisionnements	Production	Marketing et vente	
8 %	18 %	62 %	

Figure 2 : Répartition des actifs de Prêt à Manger.

Remarque : la logistique et les services représentent moins de 1 % des actifs

Ces deux schémas ne représentent pas la chaîne de valeur de la chaîne de sandwicheries britannique Prêt à Manger, mais ils la traduisent en termes (a) de coûts et (b) d'actifs investis.

Du point de vue des coûts de fonctionnement (a), il est clair que les approvisionnements jouent un rôle essentiel, au même titre que le volume de production. En effet, si la prévision des ventes est 10 % trop optimiste, alors la production consomme 10 % de produits au-delà de ce qui serait nécessaire, ce qui se traduit par un gaspillage équivalant à 4,5 % des ventes, donc par une perte de plus de 60 % du profit journalier.

Il est également très instructif de considérer la chaîne de valeur en termes d'actifs investis. Il y a ainsi un contraste flagrant entre la production et la commercialisation, qui peut s'expliquer par un déséquilibre dans le rôle dévolu à l'espace, même si la superficie d'une sandwicherie Prêt à Manger est généralement également répartie entre la cuisine et la salle. Une simple répartition comptable aurait alloué le coût immobilier de manière égale, mais l'analyse de la chaîne de valeur permet d'aller plus loin : pourquoi le coût immobilier est-il si élevé ? Cet espace est-il avant tout nécessaire pour des considérations de production ou de commercialisation ? La réponse est que les sandwiches pourraient être fabriqués dans un site de production à bas prix, mais que la commercialisation exige des emplacements de premier choix.

La part de la commercialisation dans les actifs investis est élevée car les restaurants sont situés dans des emplacements particulièrement coûteux. L'aspect le plus fondamental de la stratégie de Prêt à Manger consiste certainement à s'assurer que le coût de ces implantations est effectivement valorisé par la clientèle. Prêt à Manger vend des sandwiches, ce qui l'oblige à sélectionner ses emplacements avec la plus grande attention (rues commerçantes, proximité des salles de spectacle ou des immeubles de bureau, etc.). Si un restaurant n'atteint que la moitié du niveau de ventes prévu, cela ne change pas grand chose au coût des actifs : le niveau de liquidités est minime et l'essentiel des coûts d'aménagement n'est pas transférable à un autre site.

Source : adapté de A. Shepeherd, « Understanding and using value chain analysis », dans V. Ambrorini (ed.), *Exploring Corporate Techniques of Analysis and Evaluation in Strategic Management*, Prentice Hall, 1998, pp. 20-44.

### Questions

1. En quoi la compréhension de la chaîne de valeur de Prêt à Manger permet d'orienter ses décisions stratégiques ?
2. Construisez la chaîne de valeur d'une autre organisation qui vous est familière.
3. Estimez la contribution de chacune des activités à la création de coûts et au total des actifs investis.
4. Quelles sont les implications stratégiques de cette analyse ?

## Alcatel, l'entreprise sans usines

*L'externalisation peut être une solution de sauvetage pour une entreprise menacée.*

Avec une présence dans plus de 130 pays, l'activité de l'équipementier télécoms Alcatel consistait à proposer des solutions permettant aux opérateurs télécoms, aux fournisseurs d'accès Internet et aux entreprises de disposer de moyens de communication voix, données et vidéo. Alcatel était notamment le numéro un mondial des équipements de communications fixes. Si les perspectives pour 2004 étaient positives, avec une progression de près de 10% du chiffre d'affaires (notamment grâce à la très forte croissance de l'ADSL), Alcatel venait de traverser les trois années les plus difficiles de son histoire.

Entre 2000 et 2003, le chiffre d'affaires de Alcatel était ainsi passé de 31,4 milliards d'euros (avec un bénéfice de 1,3 milliard) à seulement 12,5 milliards (avec une perte de 1,9 milliard), alors que plus de la moitié des effectifs du groupe était supprimée (de 130 000 personnes à 54 000). Cet effondrement considérable s'expliquait avant tout par l'explosion de la bulle Internet en 2000, qui avait précipité tous les équipementiers télécoms dans la tourmente. L'Américain Lucent, le Canadien Nortel et le Suédois Ericsson avaient connu des chutes comparables. Confrontés aux annulations de commandes des opérateurs, plongés dans une surcapacité hallucinante (fin 2002, on estimait que la capacité des réseaux installés rien qu'à Londres était quatre fois supérieure aux besoins cumulés des 40 principales villes européennes), impliqués dans le financement des gigantesques infrastructures réseau de leurs clients (qui s'étaient collectivement endettés pour près de 1 250 milliards d'euros entre 1999 et 2001), parfois trop dépendants d'un seul marché ou au contraire trop dispersés, tous avaient pris des mesures drastiques afin de se recentrer sur leur cœur de métier. Cependant, c'est certainement Alcatel qui avait mené la restructuration la plus impressionnante.

« Nous allons devenir une entreprise sans usines » avait déclaré en juin 2001 le Président Directeur Général de Alcatel, Serge Tchuruk, afin de résumer ce virage stratégique. Cela se traduisait par la suppression de 14 000 emplois, le non-renouvellement de contrat de 4 000 intérimaires ou prestataires et surtout la cession d'une cinquantaine d'usines, soit la moitié de la capacité industrielle du groupe. Ces usines avaient été filialisées puis revendues à des spécialistes de la sous-traitance, comme le Singapourien Flextronics ou l'Américain Sanmina-SCI. Au total, 13 500 salariés avaient été concernés par cette externalisation. Pour légitimer cette décision, Serge Tchuruk mettait en avant des gains de productivité (« Il y a quatre ans, il fallait 19 personnes pour produire 100 stations de base de communications mobiles. Aujourd'hui il en faut 4 ») et la migration de la valeur au sein de la filière (« Il y a quelques années, le corps social d'Alcatel était constitué d'ouvriers. Aujourd'hui, le modèle social de la société, c'est un ingénieur devant son PC »). Pour autant, la principale motivation consistait plutôt à réduire les frais fixes du groupe – c'est-à-dire essentiellement ses frais de personnel – afin d'abaisser son seuil de rentabilité. Entre 2001 et 2004, le point mort trimestriel était ainsi passé de 5,5 milliards d'euros à seulement 3 milliards.

Cette violente cure d'amaigrissement avait permis de redresser quelque peu le cours de l'action, qui entre son plus haut à 93,75 euros en août 2000 et son plus bas à 2,3 euros en septembre 2002 était remonté à plus de 10 euros fin 2004. Cependant, on pouvait s'interroger sur la perte de ressources et compétences provoquée par une externalisation aussi massive. Comme l'avait déclaré un responsable syndical : « On a commencé par faire fondre la graisse, puis on a enlevé la viande et maintenant on est en train de ronger l'os ».

Alcatel n'avait pas été le seul à recourir à l'externalisation pour tenter de rétablir sa rentabilité. De fait, entre 2000 et 2003, le chiffre d'affaires des principaux spécialistes mondiaux de la sous-traitance électronique (Flextronics, Solectron, Celestica, Sanmina-SCI) avait plus que doublé. De la console de jeux Microsoft Xbox aux imprimantes HP en passant par les PC de IBM et les ordinateurs de poche Palm, un nombre croissant de produits grand public étaient désormais fabriqués par ces groupes très internationalisés. Pour autant, ils devaient à leur tour supporter les frais fixes et le risque économique liés aux fluctuations des marchés. Même s'ils n'hésitaient pas à délocaliser les usines qu'ils rachetaient aux industriels occidentaux vers des pays à bas coût de main-d'œuvre, ils étaient eux-mêmes contraints de temps à autre d'annoncer des vagues de licenciements, mettant parfois en danger la fiabilité de certains approvisionnements. Si certaines entreprises pouvaient se prétendre sans usines, ce n'était évidemment pas le cas de la filière dans son ensemble.

Sources : Alcatel.fr ; *La Tribune*, 20 août 2001 ; *L'Expansion*, 31 janvier 2001 et 29 juillet 2004.

### Questions

1. Quels sont les principaux avantages et inconvénients de l'externalisation en termes de capacité stratégique ?
2. Pensez-vous qu'une entreprise puisse fonder son avantage concurrentiel sur des ressources et compétences externalisées ?

## L'étalonnage des hôpitaux

*La performance d'organisations semblables peut être comparée en utilisant une série de critères et d'indices d'étalonnage concernant soit des ressources soit des résultats.*

En mai 2004, le magazine *Le Point* a publié un classement des hôpitaux français en utilisant des questionnaires envoyés à tous les établissements ainsi que la base de données du PMSI (Programme médicalisé des systèmes d'information), émanant du ministère de la Santé et de la Protection sociale et comprenant 10 millions de dossiers de patients. On comptait alors 750 établissements en France, pour lesquels 25 disciplines médicales et chirurgicales ont été évaluées. Voici quelques commentaires sur certains des indicateurs utilisés.

### La notoriété

Elle se mesure par le pourcentage de malades hospitalisés dans un hôpital mais domiciliés dans un autre département. Plus ce pourcentage est élevé, plus l'hôpital est attractif. Pour la chirurgie œsophagienne et stomacale, sur les 50 meilleurs établissements, le premier a obtenu 82 % et le cinquantième 4 %.

### L'indice de gravité

Il s'agit de la capacité d'un établissement à prendre en charge les cas difficiles. Pour la chirurgie colorectale, sur les 50 meilleurs établissements, le premier a obtenu un indice de 4856 et le cinquantième un indice de 2304.

### La durée de séjour

Lorsque la durée moyenne de séjour est brève, cela signale que l'organisation du service est bonne et que le personnel est suffisamment nombreux et entraîné. Plus la durée de séjour est longue, plus la probabilité de contracter une infection lors de l'hospitalisation (infections nosocomiales) est élevée. Pour la chirurgie œsophagienne et stomacale, sur les 50 meilleurs établissements, le premier avait une durée de 7 jours et le cinquantième de 23,4 jours.

### L'activité

Il s'agit du nombre d'actes réalisés dans l'année. Plus il est élevé, plus les équipes sont entraînées. Pour la pneumologie, sur les 50 meilleurs établissements, le premier a réalisé 5946 actes et le cinquantième 1035.

### La technicité

Ce critère consiste à mesurer la proportion des actes réalisés avec une technique récente par rapport aux mêmes actes réalisés avec une technique ancienne. Plus ce pourcentage est élevé, plus le service est entraîné aux techniques de pointe. Pour la chirurgie colorectale, sur les 50 meilleurs établissements, le premier a obtenu 67 % et le cinquantième 1 %.

### L'ambulatoire

Certaines interventions légères peuvent être réalisées en une journée, le patient rentrant chez lui le soir même. Plus le pourcentage d'interventions réalisées en ambulatoire est élevé, meilleure est l'organisation du service. Pour la pneumologie, sur les 50 meilleurs établissements, le premier a obtenu 49 % et le cinquantième 7 %.

### L'indice de mortalité

Il s'agit de la proportion de patients qui meurent pendant ou peu de temps après l'hospitalisation, en tenant compte de l'âge des patients. Cette information a été obtenue pour une seule des disciplines expertisées : la prise en charge des infarctus du myocarde. Au-dessous de 1, la mortalité observée est plus faible que prévu. Au-dessus de 1, il existe une surmortalité par rapport à la moyenne nationale. Sur les 50 meilleurs établissements, le premier a obtenu un indice de 0,54 et le cinquantième un indice de 1,70.

### L'information du public

Les établissements qui ont accepté de répondre au questionnaire sur les 750 interrogés se distinguent par leur transparence et leur capacité à prendre en compte les demandes d'information du public. Une pénalité a été attribuée aux établissements qui ont refusé de répondre. Il est à noter que parmi les 50 établissements les mieux classés, tous ont répondu.

Source : *Le Point*, no. 1652, 13 mai 2004.

## Questions

1. Si vous étiez le directeur d'un hôpital, que pourriez-vous faire pour améliorer votre classement ?
2. Que pensez-vous des avantages et des inconvénients des exercices d'étalonnage de ce type ? Argumentez en utilisant d'autres classements.
3. Pourrait-on envisager d'étalonner les hôpitaux par rapport aux meilleures pratiques, tous secteurs confondus ? Selon quelles bases de comparaison ?