

La capacité stratégique

Pliva au pied du mur : Note pédagogique

Ce cas illustre le potentiel du management de la connaissance et du développement des compétences lorsque l'on cherche à construire un avantage concurrentiel durable. Pour cela, le cas montre que du fait même de ce potentiel, le management de la connaissance et le développement des compétences sont des notions complexes, difficiles à mettre en œuvre dans le cadre d'un contexte organisationnel spécifique. S'il s'agissait de concepts facilement reproductibles et aisément opérationnalisables, ils n'apporteraient aucun avantage concurrentiel. La difficulté de réplication est au cœur de l'approche ressources et compétences. Identifier précisément une compétence revient à faciliter son imitation.

Le cas est conçu de manière à pousser les participants à discuter ce paradoxe, dans le cadre d'un contexte organisationnel particulier, à partir des questions suivantes :

- (1) Les champs de connaissance que Pliva doit développer relèvent notamment de la réglementation, de la recherche scientifique, de la gestion de production et du marketing. Cependant, considérés isolément, ces différentes connaissances ne peuvent pas déboucher sur le développement de compétences fondamentales. Le point crucial est l'intégration de ces différentes expertises dans le développement stratégique et surtout dans la définition opérationnelle du projet des Cinq Grands. Ce n'est qu'à la condition que ces savoirs soient échangés et que de nouvelles connaissances émergent de cette intégration que l'entreprise pourra développer sa base de compétences et atteindre ses ambitions.
- (2) C'est en permettant à certains membres de l'organisation de développer une expertise valorisable sur le marché que le management des connaissances sous-tend le développement des compétences. L'implication des responsables opérationnels dans le déploiement de la stratégie devrait leur permettre d'acquérir de nouveaux savoirs. Le passage d'un style de management directif et autoritaire à une approche plus participative, fondée sur une infrastructure et une culture susceptibles de faciliter le transfert de connaissances et le développement de compétences, devrait permettre de mieux utiliser l'expérience des dirigeants.
- (3) Pour des raisons historiques, les aspects les plus intimes de la culture organisationnelle de Pliva sont enracinés dans une conception centralisée et bureaucratique du management. Il sera donc particulièrement difficile pour les dirigeants de déléguer le contrôle du projet des Cinq Grands aux responsables opérationnels. Pourtant, sans cette nécessaire révolution, il est probable que la capacité d'innovation de la base opérationnelle, bien que vitale, sera perdue. Il existe également un risque que Pliva perde ses meilleurs employés au profit d'entreprises occidentales dont la culture est plus ouverte et les systèmes de rétribution plus immédiats.
- (4) Le directeur général doit donner l'exemple. Il doit encourager l'ouverture d'esprit, la discussion – voire la dissidence – promouvoir le dialogue autour de la stratégie, tant au sein de l'équipe dirigeante qu'au niveau des responsables opérationnels. Il doit faire émerger une culture organisationnelle dans laquelle la planification budgétaire formelle est contrebalancée par les concepts moins rigides que sont le management de la connaissance et le développement des compétences. Il doit donner du sens à l'action collective et faire du succès du projet des Cinq Grands un objectif mobilisateur pour tous les membres de l'organisation.