

La capacité stratégique

Notes pédagogiques des illustrations des précédentes éditions

Solectron

Il s'agit d'une illustration immédiate des points présentés dans le schéma 4.8 à propos de l'obtention d'un avantage concurrentiel par la gestion des liens. On peut demander aux participants d'identifier pour quelle raison un industriel choisirait Solectron pour gérer les liens entre ses activités plutôt que de le faire lui-même.

La justice, un réseau de valeur

Si l'on demande aux participants de faire des propositions d'amélioration de l'efficacité –voire de l'efficience – du système judiciaire, on peut procéder en plusieurs étapes :

- On peut observer que la ressource la plus cruciale dans ce réseau est l'information. On peut se demander si cette ressource est gérée de manière optimale, lorsque l'on constate que différents acteurs utilisent des systèmes différents, selon des rythmes distincts, pour gérer la même information. Par exemple, la police et la gendarmerie transmettent l'information au juge d'instruction, qui à son tour la transmet aux tribunaux.
- Si l'on demande aux participants d'améliorer l'efficience du réseau, il est probable qu'ils proposent de réduire le nombre d'intervenants, d'accroître la coordination et d'utiliser un système d'information unique.
- On peut alors leur demander s'ils considèrent que ces réformes conduiraient à prendre des décisions plus justes. En effet, rendre la justice est la « valeur » que ce système est censé produire. On peut alors leur montrer que si l'on pousse leurs recommandations à la limite, on obtient une institution unique construite autour d'un système d'information centralisé, ce qui déboucherait très probablement sur une dérive totalitaire. La séparation des pouvoirs entre les magistrats, la police, les prisons et les avocats est certainement inefficace, mais elle résulte de la volonté délibérée de maintenir l'efficacité du système : rendre la justice.

L'innovation et la création de savoir

Certains participants peuvent éprouver de réelles difficultés avec des notions telles que le savoir tacite. D'ailleurs, de manière générale, les managers occidentaux – peut-être par excès de cartésianisme – sont moins à l'aise avec ce type d'approche que leurs alter ego japonais.

Il convient de s'assurer que les points suivants sont abordés au cours de la discussion :

- L'avantage concurrentiel découle justement du fait que le savoir est tacite. Si l'on ne peut même pas l'explicitier, il sera très difficile à imiter.
- Par conséquent, il n'est pas toujours judicieux d'explicitier l'implicite. Mieux vaut les laisser cohabiter.
- Le savoir tacite peut cependant constituer un obstacle aux changements dans l'organisation, ce qui à long terme fait courir un risque majeur de dérive stratégique.

L'étape de socialisation constitue certainement un bon point de départ dans la spirale de création de savoir lorsque l'on cherche à développer de nouveaux produits. Cependant, dans d'autres circonstances, la spirale peut commencer à une autre étape. Le cas de General Electric est fréquemment cité en exemple pour les services d'assistance par téléphone : l'amélioration des produits (par exemple les fonctionnalités d'un logiciel) émerge de l'expérience collective des milliers d'utilisateurs qui ont contacté le service.

L'Institut géographique britannique

Les questions sont conçues de manière à approfondir le concept de ressource unique selon deux angles : tout d'abord en insistant sur le fait qu'une ressource unique contribue nécessairement à l'avantage concurrentiel et deuxièmement en vérifiant quelle est sa robustesse (est-elle difficile à imiter ?). Le cas de l'Institut géographique britannique permet d'illustrer ces deux points :

- La ressource unique est la propriété des données cartographiques. On peut affirmer que ce n'est qu'avec la privatisation de l'Institut, au cours des années 1990, que cette ressource unique a été exploitée grâce aux compétences appropriées (notamment en termes de marketing).
- Il est essentiel de s'assurer qu'une stratégie fondée sur des ressources uniques ne peut pas être imitée, notamment par la contrefaçon de ces ressources. Pour l'Institut géographique britannique, la défense scrupuleuse des droits de propriété constitue donc un point crucial (comme le montre l'exemple du procès contre l'association de constructeurs automobiles).
- Cependant, les concurrents peuvent s'arranger pour combler leur déficit de ressources, par exemple en obtenant des licences ou en concluant des alliances et des partenariats. Cette approche est particulièrement utile pour des entreprises qui proposent des biens ou services complémentaires de ceux de l'Institut géographique britannique (outils informatiques, expertise marketing, connaissance de marchés étrangers, etc.).

La chaîne de valeur de Prêt à Manger

Les questions de cette illustration sont conçues de manière à encourager les participants à reconnaître l'importance de l'analyse de la chaîne de valeur (question 1) et à mener une analyse comparable à celle qui figure dans l'exemple (questions 2 et 3) afin d'en tirer des conclusions (question 4).

Cette illustration est tirée du chapitre de Andrew Shepherd, « Understanding and Using Capital Value Chain Analysis », qui figure dans l'ouvrage coordonné par Veronique Ambrosini, *Exploring Techniques of Analysis and Evaluation in Strategic Management* (Prentice Hall, 1998). Dans ce chapitre, Shepherd résume l'analyse de la chaîne de valeur de la manière suivante :

« ... Comprendre les qualités de votre chaîne de valeur est tout aussi difficile qu'indispensable. L'analyse de la chaîne de valeur est un outil précieux lorsque l'on cherche à réduire la complexité des interactions entre une entreprise et son marché. »

L'analyse de la chaîne de valeur soulève la question des activités génératrices de valeur sur lesquelles l'organisation devrait se focaliser. À l'inverse, elle permet de s'interroger sur ce que l'organisation devrait faire des activités qui ne génèrent pas de valeur. Comme le souligne Shepherd : « L'analyse de la chaîne de valeur vous force à expliciter ce que vous savez déjà. »

Les questions 2 et 3 consistent à appliquer cette analyse à une autre organisation. Il n'est pas nécessaire de choisir une activité particulièrement complexe.

Alcatel, l'entreprise sans usines

Théoriquement, toutes les étapes de la chaîne de valeur peuvent être externalisées. C'est d'ailleurs l'approche suivie par ce qu'il est convenu d'appeler les entreprises virtuelles. Cependant, la décision d'externaliser ou non dépend des deux questions soulevées ici.

La décision d'externaliser doit reposer sur les avantages que l'ont peut retirer du fait que l'on délègue certaines étapes de la chaîne de valeur à des spécialistes. Il est généralement admis qu'il serait risqué d'externaliser les étapes de la chaîne de valeur qui fondent l'avantage concurrentiel de l'organisation. C'est pourtant tout à fait envisageable lorsque la véritable compétence distinctive repose justement sur la capacité à coordonner la chaîne de valeur, plutôt que sur l'un quelconque de ses maillons : on peut ainsi admettre que la capacité stratégique d'une entreprise virtuelle réside dans la réduction des coûts de transaction au long d'une chaîne de valeur externalisée.

De fait, le problème fondamental de l'externalisation est l'intégration et la coordination des activités sous-traitées : lorsque l'on externalise, il convient de s'assurer que l'on conserve la capacité de contrôler les maillons de la chaîne de valeur dont on n'est plus propriétaire. Par conséquent, certaines organisations peuvent faire le choix de maintenir en interne certaines activités non pas du fait qu'elles sont particulièrement compétentes en la matière, mais plutôt par crainte de ne pas être capable de les contrôler une fois qu'elles les auront externalisées. On peut notamment trouver des exemples dans les services publics : certains observateurs affirment que les organisations de service public feraient mieux d'externaliser une large part de leur activité auprès de prestataires privés, car cela améliorerait significativement l'efficacité du système. Cependant, l'organisation publique concernée serait-elle capable de contrôler ces prestataires ? Serait-il aisé de coordonner leur activité avec le reste de la chaîne de valeur ?

L'étalonnage des hôpitaux

Cette illustration est conçue de manière à montrer les mérites et les difficultés de l'étalonnage. Étant donné que le budget de la santé représente une part déterminante des dépenses publiques, il est du devoir des responsables politiques de s'assurer de la manière dont les fonds sont utilisés. Dans cette optique, on peut déployer des outils de mesure tels que le PMSI et tenter d'étalonner le fonctionnement de chaque hôpital avec les meilleures pratiques identifiées.

Cependant, l'étalonnage présente de nombreux inconvénients, présentés dans la section 3.6.3. On peut utiliser cette illustration pour revenir sur ces limites :

- Le classement compile des données diverses (par exemple nombre de docteurs et d'infirmières), des mesures (par exemple les délais d'attente) et des résultats (par exemple le taux de mortalité). Comment peut-on décider du poids relatif de ces différents facteurs dans le classement final ?
- Ne cherche-t-on pas à mesurer des choses qui par essence ne sont pas mesurables ? Quelles en sont alors les conséquences ?
- Un directeur d'hôpital ne risque-t-il pas de modifier son comportement et ses priorités en fonction de ces classements ? Est-ce que cela se traduira nécessairement par une amélioration de la qualité des soins ?

De plus (question 3), on peut s'interroger sur la pertinence de la notion de « meilleures pratiques » dans le cas des hôpitaux. Quel peut-être l'étalon pertinent pour un hôpital ? Un hôtel ? Une entreprise de service ? Un cabinet de conseil ? Une société d'ingénierie de précision ? On peut encourager les participants à établir leur propre liste.

Il ressort de cette analyse que l'étalon pertinent dépend de la stratégie retenue. Dans le cas des écoles et des universités, certaines institutions qui considèrent que la recherche est le fondement de leur avantage concurrentiel vont chercher à s'étalonner par rapport aux *business schools* américaines, celles qui souhaitent s'adresser avant tout aux praticiens vont se mesurer aux cabinets de conseil, alors que celles qui donnent plus d'importance à la pédagogie vont chercher à se positionner par rapport aux écoles renommées pour la qualité de leur enseignement.