

Illustrations supplémentaires chapitre 3

La numérotation fait référence à la deuxième édition de Stratégique (2003)

Illustration 4.4 : 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 encours.

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.

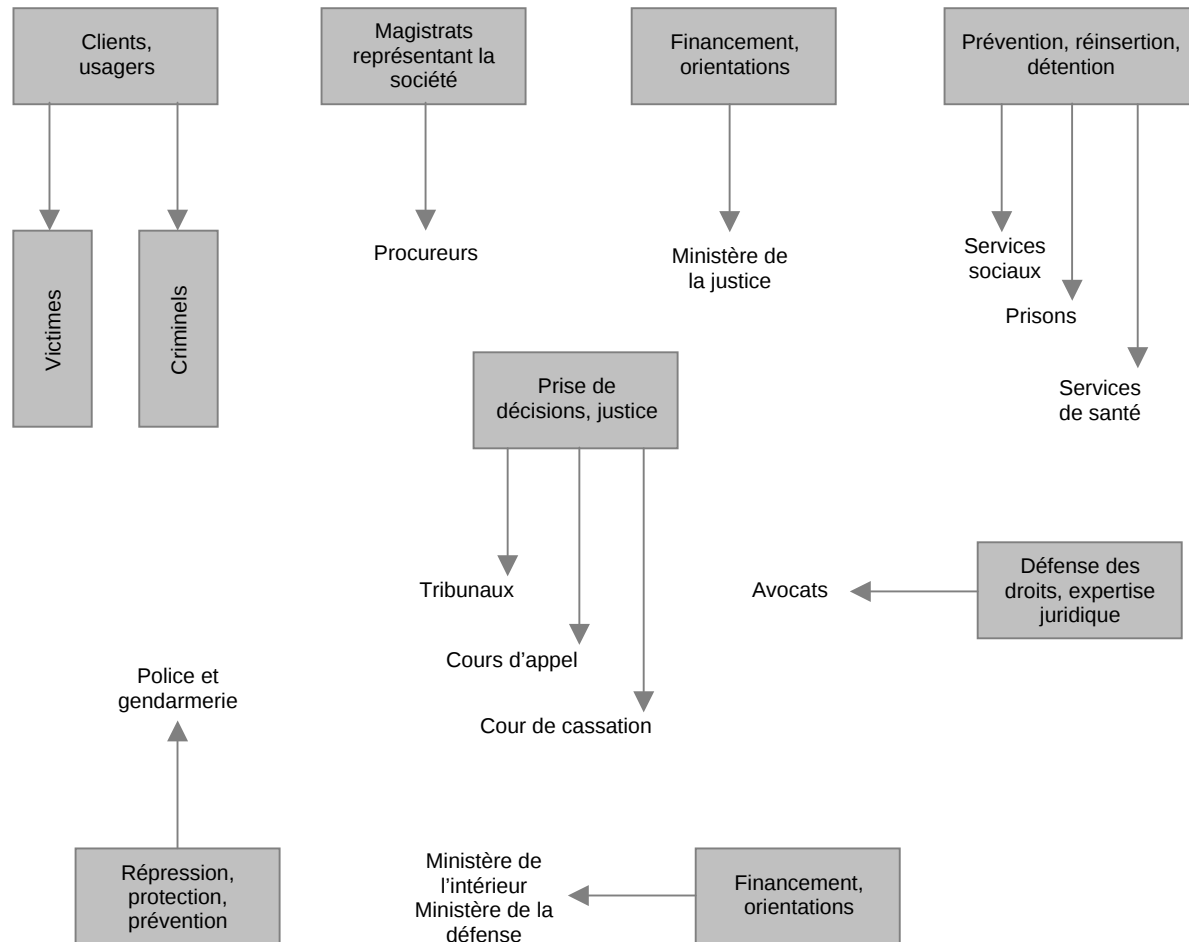
Questions

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 ?

Illustration 4.5 : 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 ?

Illustration 4.7 : 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^e 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 ?