

## Introduction à la stratégie

### Illustrations des précédentes éditions

#### **British Airways et le vocabulaire de la stratégie**

*Les rapports annuels et les déclarations publiques des entreprises utilisent souvent le même vocabulaire que celui employé dans le présent ouvrage.*

##### **Mission**

Être le leader incontesté du transport mondial.

Nous sommes passionnément engagés dans la recherche de l'excellence et du plus haut niveau de service au client.

##### **Buts**

- *Le choix du client* : la compagnie aérienne de référence sur nos marchés clefs.
- *Forte rentabilité* : répondre aux attentes des investisseurs et assurer notre pérennité.
- *Véritablement global* : un réseau global, une structure globale, reconnus partout pour leur valeur au niveau mondial.
- *Un personnel motivé* : des équipes motivées, bénéficiant et contribuant au succès de l'entreprise.

##### **Valeurs**

- Sûreté et sécurité
- Honnêteté et responsabilité
- Innovation et esprit d'équipe
- Globalité et attention
- Citoyenneté et civilité

##### **Stratégie**

Notre stratégie est fondée d'une part sur une modification de notre flotte, afin de cibler des segments de passagers profitables, et d'autre part sur le développement de notre offre pour toutes nos marques.

##### **Éléments de stratégie**

- Réduire la taille des avions afin de limiter l'impact d'activités non rentables telles que les passagers en transfert.
- Améliorer l'offre et le réseau afin de maintenir notre part dans les marchés clefs.
- Réduire les coûts et promouvoir l'efficacité.
- Développer des alliances afin de renforcer le réseau global.
- Développer une compagnie filiale d'entrée de gamme, GO, qui peut s'adresser à des segments de marché que la compagnie principale n'est pas conçue pour toucher.

## Initiatives stratégiques

Il existe huit points clefs :

1. Personnel : les effectifs vont être diminués afin de correspondre à la réduction de capacité.
2. Coûts de distribution : exploiter les opportunités offertes par la vente sur Internet et travailler avec les agences de voyage afin de mieux gérer les coûts de distribution.
3. Gatwick : revoir les destinations desservies depuis Gatwick et réduire les coûts.
4. Vols nationaux : choisir des avions de taille appropriée et se focaliser sur des lignes directes.
5. Coûts de production : dimensionner l'offre en fonction des besoins du client afin d'assurer la création de valeur.
6. Utilisation des avions : améliorer le taux d'utilisation des avions au travers d'une meilleure gestion des changements d'horaire, des temps d'escale et de la maintenance.
7. Filiales : revoir le rôle des filiales, leur apport à l'activité du réseau et leur contribution à la marge globale du groupe.
8. Approvisionnements : travailler avec les fournisseurs pour réduire les coûts d'achat, obtenir de meilleures conditions de paiement et s'assurer que les spécifications sont optimisées.

Source : site Internet de British Airways. Préparé par Urmilla Lawson, Université de Strathclyde

## Questions

Visitez les sites Internet d'autres entreprises (y compris des compagnies aériennes) et comparez leur utilisation du vocabulaire stratégique. Quelles conclusions tirez-vous des similarités et des différences ?

## Les problèmes stratégiques dans différents contextes

*Les problèmes stratégiques auxquels les managers sont confrontés varient suivant le contexte de leur organisation.*

### Les entreprises multinationales

Aujourd'hui, beaucoup d'entreprises cherchent à mettre en place une organisation globalement intégrée mais cependant flexible, capable de répondre aux besoins locaux. Personne n'a développé de solution réellement satisfaisante. Il semble pourtant possible d'y parvenir en décomposant l'organisation en sous-unités de taille assimilable et en maintenant une évolution de la structure homothétique avec celle de son environnement.

G. Yip, *Total Global Strategy*, Prentice Hall, 1995, pp. 161-162

### Une entreprise diversifiée

Les divisions des entreprises diversifiées créent de la valeur par le fait qu'elles sont en contact direct avec leurs marchés. Elles génèrent des profits en répondant aux besoins de leurs clients. De son côté, la maison mère joue un rôle d'intermédiaire en influençant les décisions et les stratégies mises en oeuvre par les divisions et en servant d'interface entre les unités opérationnelles et les apporteurs de capitaux.

M. Goold, A. Campbell et M. Alexander, *Corporate Level Strategy*, Wiley, 1994, p. 12

### Les cabinets d'experts

Tous les cabinets d'audit ou de conseil ont à peu près la même taille et les mêmes ressources. Par conséquent, il n'existe pas de leader naturel capable de diriger et de structurer le marché. Même lorsque les offres de service sont identiques, la capacité à coordonner et à intégrer les ressources humaines dans l'intérêt du client peut constituer un facteur de différenciation. De fait, le travail d'équipe, la gestion des relations et la capacité d'intégration sont des compétences qui peuvent permettre à un cabinet de construire un avantage distinctif.

Colin Sharman, Senior Partner, KPMG, 1998

### Les organisations à but non lucratif

Si votre mission consiste, disons, à éliminer la pauvreté ou à sauver la planète, alors quasiment tout ce que vous faites peut se justifier. Si votre management est faible et sans légitimité (ce qui est trop souvent le cas), votre personnel va lui-même décider ce qu'il doit faire. Les parties prenantes sont bien plus nombreuses que dans la plupart des organisations privées, en particulier dans les associations, où chaque membre peut avoir son mot à dire. De fait, les cadres dirigeants peuvent se retrouver coincés entre de multiples factions rivales, tant internes qu'externes. L'engagement est une arme à double tranchant. Les jeunes nous rejoignent souvent en pensant qu'ils vont changer le monde et constatent que leur tâche est plutôt routinière. Il est très dangereux qu'ils consacrent leur énergie à créer leur propre vision du monde au travers de l'organisation. Beaucoup d'organisations à but non lucratif ont eu des problèmes terribles de luttes internes. Certaines sont devenues ingérables et ont implosé.

Sheila McKeehnie, directeur d'une association de consommateurs jusqu'à 1995

### Les organisations du secteur public

Dans les sociétés hautement développées comme les nôtres, le client/citoyen exige un choix toujours plus large de produits et de services. Un tel choix ne peut être développé et amélioré que dans un environnement compétitif. Jusqu'ici, en dehors de la concurrence, on n'a trouvé aucun autre mécanisme de régulation permettant de garantir ce choix. De fait, il est inévitable que les services publics soient sujets à une forme croissante de concurrence, au sens large. La manière dont ces services sont financés et offerts au public va donc radicalement changer. Même si l'application des modèles de libre concurrence aux services publics est encore déficiente, il est clair que la tendance ne s'inversera pas, car les usagers l'exigent.

Rob Hughes, Président de l'Association Britannique des Collectivités Locales, 1995

### Questions (les numérotations font référence à la 2<sup>e</sup> édition de *Stratégique*, 2003)

En référence au schéma 1.4, répondez aux deux questions suivantes dans chacun des contextes ci-dessus :  
Quels éléments du modèle stratégique sont mis en avant ? Pourquoi ?

## Quels relais de croissance pour Dell ?

*La stratégie requiert la prise en considération d'un grand nombre de facteurs qui évoluent au cours du temps.*

Dans un entretien au *Financial Times* en novembre 2003, Kevin Rollins, le directeur général de Dell, expliqua comment il allait engager l'entreprise dans un vaste plan de changement stratégique.

Le groupe américain, célèbre pour ses micro-ordinateurs, prévoit une importante diversification dans l'électronique grand public. Si cette stratégie est un succès, Michael Dell pourrait bien devenir le Henry Ford du XXI<sup>e</sup> siècle.

Pour ce constructeur d'ordinateurs personnels, fondé selon la légende dans une chambre d'étudiant de l'université du Texas à Austin au début des années 1980, une telle diversification peut sembler quelque peu incongrue. Cela dit, Dell s'est toujours caractérisé par de grandes ambitions et un esprit d'entreprise audacieux. L'électronique grand public pourrait ainsi constituer un test majeur pour son modèle économique, qui jusqu'à présent s'est montré particulièrement adaptable. Reste que le Texan vend principalement aux entreprises : seulement un cinquième de ses ventes aux États-Unis sont réalisées auprès de particuliers et ce chiffre est encore moindre dans le reste du monde.

L'idée simple mais efficace qui a fondé le succès de Dell a consisté à vendre des produits informatiques assemblés à partir de composants standardisés, directement aux clients, au départ par téléphone et désormais le plus souvent par Internet. Cette approche permet de limiter fortement l'investissement en recherche et développement qui caractérise l'industrie informatique, tout en éliminant les distributeurs et les intermédiaires. Grâce aux informations directement obtenues auprès des clients lorsqu'ils passent leurs commandes, Dell a établi deux avantages majeurs. Le premier est la capacité à n'assembler les produits qu'à partir du moment où ils sont commandés par les clients, ce qui réduit considérablement ses coûts de stockage : fin 2004, on estimait que les stocks de Dell ne représentaient que quatre jours de chiffre d'affaires, pour plus de quarante-deux jours chez son concurrent HP. Le second est une approche marketing extrêmement efficace, capable d'adapter son message en temps réel, au fur et à mesure que les clients expriment leurs choix.

Grâce à ses coûts moins élevés, Dell peut aisément éroder les profits sur les marchés où il pénètre et ainsi détruire les marges obtenues par les concurrents les mieux établis. « Quand nous investissons un nouveau marché, nous réduisons la taille du gâteau, mais nous nous emparons de la plus grosse part », explique Kevin Rollins. Les groupes d'électronique grand public, qui réalisent souvent des marges brutes de plus de 30%, constituent ainsi des cibles de choix. « Nos marges brutes sont dans la zone des 18 à 19%. Nous n'avons pas besoin de 40%. »

Ancien associé du cabinet de conseil Bain, Kevin Rollins utilise les outils et le jargon des consultants en stratégie pour analyser la démarche d'expansion de Dell : (1) recherche des marchés où les opportunités sont les plus attractives, (2) choix des cibles qui présentent le plus de similarités avec les marchés où Dell est déjà présent – afin de limiter les risques de dispersion – et (3) utilisation des compétences fondamentales de l'entreprise pour s'emparer de ces nouveaux territoires. Il faut reconnaître que pour ce qui est de l'application répétée d'une formule gagnante, Dell constitue un véritable cas d'école. Cette approche a été utilisée pour passer de la vente de PC aux entreprises à la vente aux particuliers. Puis, Dell a proposé aux entreprises des serveurs et des équipements de sauvegarde. À présent, il s'agit de proposer aux particuliers d'autres produits électroniques. L'offensive a commencé avec des offres relativement proches des PC, comme des PDA, des lecteurs MP3 et des écrans de télévision LCD très semblables aux moniteurs d'ordinateurs. Pour autant, à en croire ses concurrents, la capacité de diversification de Dell serait surestimée : son remarquable succès sur le marché des PC aux États-Unis aurait masqué le fait que ses autres activités, tant en termes de produits que de zones géographiques, présentent des résultats nettement moins glorieux. « Le succès de Dell est reconstruit *a posteriori* », affirme Jeff Clarke, le responsable des opérations globales chez HP.

Selon Steve Milunovich, analyste spécialisé dans les technologies chez le courtier Merrill Lynch, tous les marchés ne se prêtent pas aussi bien à l'approche de Dell que celui des PC. Cependant, il reconnaît que l'entreprise a fait preuve d'une grande discipline en n'attaquant que des marchés où ses forces lui procurent d'incontestables avantages économiques et opérationnels.

Or, il est clair que le passage de l'analogique au numérique dans l'électronique grand public constitue une opportunité pour Dell. En effet, le groupe est déjà le premier acheteur mondial d'écrans LCD et de disques durs, composants amenés à jouer un rôle croissant dans les téléviseurs ou les enregistreurs vidéo. « Lorsque les moniteurs d'ordinateurs et les téléviseurs LCD auront convergé, nous allons écraser les groupes d'électronique grand public », annonce Mike George, directeur marketing de Dell. Par ailleurs, Dell bénéficie également du phénomène de standardisation, qui abaisse le coût des composants et retire l'avantage des technologies propriétaires autrefois développées par certains constructeurs. Lorsque la plupart des fonctionnalités d'un produit proviennent de composants standardisés – comme les microprocesseurs et les disques durs –, la différenciation obtenue par l'innovation disparaît. Le contraste avec certains concurrents est flagrant. Le directeur général de Sony, Nobuyuki Idei, a par exemple déclaré que son groupe allait développer davantage de composants spécifiques, afin de différencier ses produits. Depuis 1999, 70 % des investissements de Sony ont d'ailleurs concerné les semi-conducteurs.

Alors que la numérisation des produits électroniques a clairement bénéficié à Dell, trois éléments peuvent cependant mettre son modèle à l'épreuve. Tout d'abord, dans un premier temps, le Texan devra s'approvisionner en téléviseurs ou enregistreurs vidéo auprès d'autres constructeurs, ce qui diminue d'autant sa capacité à réduire les coûts. Or, sur le marché de l'électronique grand public, les produits ne sont pas configurés en fonction des demandes de chaque client. Selon Jeff Clarke, cela retire à Dell l'un de ses principaux avantages, sa capacité à personnaliser les produits. L'utilisation de constructeurs externes implique également que Dell « ne sera pas capable de réduire ses stocks dans les mêmes proportions que pour les PC » souligne Charlie Kim, consultant chez Bain. Les dirigeants de Dell soutiennent qu'une fois que les volumes auront atteint un niveau suffisant, l'entreprise pourra démarrer sa propre production. De plus, étant donné que dans l'électronique grand public les possibilités de réduire les coûts résident vraisemblablement moins dans les activités amont

(approvisionnement et production), la véritable opportunité pour Dell se situe au niveau des activités aval (marketing et les ventes). « On peut certainement capter une grande quantité de profit au niveau de la distribution », suggère Steve Milunovich.

La capacité de Dell à tirer parti de cette opportunité constitue son deuxième grand défi. Comme le souligne Jeff Clarke, « la distribution en magasin est particulièrement bien adaptée à l'électronique grand public, car elle touche immédiatement un marché de masse et elle permet aux utilisateurs de juger sur pièce de l'aspect et de la performance des produits. C'est particulièrement important pour les téléviseurs, que les acheteurs veulent regarder, ou pour les appareils portables, qu'ils veulent pouvoir tenir entre leurs mains ». Les dirigeants de Dell affirment que des doutes analogues avaient été émis à propos des PC et ils s'appuient sur le succès des ventes de PDA pour remarquer que les clients habitués à la qualité et au style des PC Dell sont tout à fait disposés à acheter à distance d'autres produits de la marque.

Le troisième test concernera l'adaptation de la marque Dell et de son approche marketing à ces nouveaux marchés. La forte notoriété de la marque constitue bien entendu un avantage, mais elle ne fait pas tout. « Tout le monde connaît Dell, mais comme une marque de PC », remarque Charlie Kim. Pour une entreprise qui s'appuie toujours fortement sur sa clientèle professionnelle, cela pose un véritable problème. « Nous avons bien conscience du fait qu'il n'existe quasiment pas d'autre entreprise dont la marque bénéficie de la même aura auprès du grand public et des professionnels », admet Mike George. Il ajoute, cependant, que les attributs fondamentaux de la marque Dell – des connotations de qualité, de service et de valeur – peuvent être utilisés sur les deux cibles.

Quoi qu'il en soit, la nécessité de surmonter ce type d'obstacles forcera Dell à adapter son modèle économique comme jamais auparavant.

Source : Richard Waters, *Financial Times*, 13 novembre 2003, p. 16.

### Questions (les numérotations font référence à la 7e édition de *Stratégique*, 2005)

1. En quoi peut-on qualifier les questions auxquelles Dell est confronté de stratégiques ? Faites référence au schéma 1.1.
2. Identifiez des exemples de questions qui correspondent à chacun des cercles du modèle du schéma 1.3.

## LVMH et le vocabulaire de la stratégie

*Les sites Internet, les rapports annuels et les déclarations publiques des entreprises utilisent souvent le même vocabulaire que celui employé dans cet ouvrage.*

Au milieu des années 2000, LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton était le leader mondial du luxe. Fort d'un portefeuille de 50 marques prestigieuses, LVMH avait réalisé en 2004 un chiffre d'affaires de 12,6 milliards d'euros avec 56 000 salariés à travers le monde. Fondé en 1987 par son actuel président-directeur général Bernard Arnault, le groupe connaissait depuis lors une croissance soutenue, qui s'appuyait essentiellement sur des opérations d'acquisition de marques déjà connues ou prometteuses et sur une intégration partielle de la distribution. La diffusion des marques était notamment assurée par les 1 500 magasins de distribution sélective que comptait le groupe. La stratégie de LVMH était présentée sur son site Internet.

### Mission

La vocation du groupe LVMH est d'être l'ambassadeur de l'art de vivre occidental en ce qu'il a de plus raffiné. LVMH veut symboliser l'élégance et la créativité. Nous voulons apporter du rêve dans la vie par nos produits et par la culture qu'ils représentent, alliant tradition et modernité.

### Valeurs

- Être créatifs et innovants
- Rechercher l'excellence dans les produits
- Préserver passionnément l'image de nos marques
- Avoir l'esprit d'entreprise
- Être animés de la volonté d'être les meilleurs

### Domaines d'activité stratégique

- Vins et Spiritueux (Moët & Chandon, Dom Pérignon, Château d'Yquem, Hennessy, etc.)
- Mode et Maroquinerie (Louis Vuitton, Loewe, Celine, Berluti, Kenzo, Givenchy, etc.)
- Parfums et Cosmétiques (Parfums Christian Dior, Guerlain, Parfums Givenchy, etc.)
- Montres et Joaillerie (Tag Heuer, Zenith, Fred, Chaumet, etc.)
- Distribution sélective (DFS, Sephora, La Samaritaine, Le Bon Marché, etc.)
- Autres activités (quotidien économique *La Tribune*, Radio Classique, journal *Le Monde de la Musique*, etc.)

### Stratégie

LVMH continuera de se concentrer sur les gains de parts de marché de ses marques phares tout en soutenant les progrès que réalisent ses « étoiles montantes », de taille plus modeste mais dotées d'un excellent potentiel de réussite.

### Objectifs

- Rétablissement de la rentabilité de l'activité Montres et Joaillerie, qui connaissait des difficultés depuis sa création à la fin des années 1990. Ce redressement passait notamment par la cession de certaines marques (comme Ebel fin 2003) et par l'utilisation dans cette activité des marques les plus réputées du groupe : extension de la gamme de montres Dior et création d'une collection de joaillerie Louis Vuitton.
- Consolidation de l'activité distribution sélective, avec notamment le redressement de La Samaritaine, grand magasin parisien racheté par LVMH en 2001.
- Poursuite du développement international, notamment en Asie et en particulier en Chine. Après avoir ouvert son premier magasin à Pékin en 1992, Louis Vuitton possédait fin 2004 plus de dix magasins en Chine. Hennessy y connaissait une forte croissance, les marques de parfums et cosmétiques du groupe y progressaient rapidement, notamment au travers de DFS, le réseau de vente de produits hors taxes dans les aéroports
- Lancement régulier de nouveaux produits permettant de maintenir l'avance des marques phares : avaient ainsi été lancés au cours du second semestre 2004 les parfums *Pure Poison* de Dior et *L'Instant pour homme* de Guerlain, ainsi qu'une nouvelle collection de bagages chez Louis Vuitton.

Source : adapté du site Internet de l'entreprise ([www.lvmh.fr](http://www.lvmh.fr)).

### Questions (les numérotations font référence à la 7e édition de Stratégique, 2005)

Visitez les sites Internet d'autres entreprises (y compris des concurrents de LVMH) et comparez leur utilisation du vocabulaire stratégique. Quelles conclusions tirez-vous des similarités et des différences ?

## La stratégie dans différents contextes

*La stratégie peut prendre des formes très différentes en fonction du contexte organisationnel. Voici neuf exemples de stratégies, qui montrent la diversité des situations.*

### **Budweiser contre Budweiser : la guerre de 100 ans des brasseurs**

Voilà plus d'un siècle que dure la querelle autour du breuvage qui fait la fierté de la Bohême du sud : la bière de Budweis. D'un côté, le petit brasseur tchèque Budejovický budvar, qui produit l'une des meilleures bières tchèques, selon des méthodes et recettes traditionnelles. De l'autre côté, le géant américain Anheuser Busch, installé à Saint-Louis où est brassée, depuis 1876, une des bières les plus vendues dans le monde. Aux États-Unis, le brasseur tchèque ne peut pas utiliser les noms Bud, Budweis ou Budweiser. Dans le reste du monde, c'est une lutte sans merci que se livrent Tchèques et Américains pour avoir le droit de porter le nom Budweiser et conquérir les marchés. Depuis l'entrée de la République tchèque dans l'UE, personne ne peut déposer la marque Budweiser dans un des pays membres sans se heurter à la législation européenne sur les appellations d'origine contrôlée. La bière américaine est ainsi commercialisée en France sous la marque Bud. Cependant, dans les pays comme l'Espagne où le brasseur américain possédait déjà la marque déposée, il peut continuer à utiliser son nom. Même si la lutte du David tchèque contre le Goliath américain est difficile, Jiri Bocek, le directeur général de la brasserie tchèque, veut rester optimiste: « Nous n'avons pas à avoir peur pour l'avenir de notre entreprise. Le plus important est d'avoir une bonne qualité de produit et une situation financière stable. »

*Source : Radio Prague, août 2004.*

### **Deutsche Telekom réabsorbe T-Online**

Imitant la réintégration par France Telecom de sa filiale Wanadoo, Deutsche Telekom a, à son tour, décidé de reprendre le contrôle total de sa filiale Internet T-Online. L'opérateur allemand a lancé une offre d'achat sur les 26 % du capital qu'il ne détient pas dans T-Online International. Cette opération s'accompagne, en parallèle, d'une nouvelle étape dans le processus de désengagement de l'Etat allemand dans le capital de Deutsche Telekom. La banque publique de développement allemande KfW a vendu hier, lundi 11 octobre, auprès d'investisseurs institutionnels une partie de ses actions Deutsche Telekom. Au total, l'Etat restera toujours actionnaire de plus d'un tiers du capital de l'opérateur.

*Source : Le Journal du Net, octobre 2004.*

### **Infosys annonce des profits records**

Infosys Technologies, la deuxième entreprise de services informatiques indienne, a annoncé la plus importante progression de son profit en trois ans, avec une augmentation de près de 50 %. Ces excellents résultats sont liés à un accroissement des opérations de délocalisation depuis les États-Unis, qui profitent largement à l'entreprise, implantée dans la région de Bangalore. Venue des services financiers, Infosys Technologies propose désormais des solutions informatiques pour l'industrie et la distribution. Avec plus de 30 000 salariés, Infosys Technologies compte plus de 400 clients, parmi lesquels Dell et la chaîne de grands magasins américains JC Penney. L'externalisation emploie plus de 800 000 personnes en Inde et a représenté un chiffre d'affaires total de 12,5 milliards de dollars en 2003. D'après l'Association nationale des entreprises de logiciels et de services, ce chiffre devrait atteindre les 50 milliards en 2009.

*Source : The Times of India, octobre 2004.*

### **Stratégie 5 à 10 par jour**

Les multiples recommandations nutritionnelles en faveur des fruits et légumes et la bonne image de ceux-ci auprès du grand public ne suffisent pas à changer les comportements alimentaires. Pour modifier réellement le comportement alimentaire de nos concitoyens et les inciter à consommer davantage de fruits et légumes, la stratégie est double. Il s'agit tout d'abord de redonner au consommateur un objectif fort : « 10 par jour ! » L'objectif « 10 par jour ! » place le consommateur dans une dynamique positive de changement. Il interpelle le consommateur (avec un chiffre élevé), le conduit à s'interroger sur son niveau de consommation personnelle, lui fait prendre conscience qu'il consomme insuffisamment de fruits et légumes et l'incite à réagir, à changer ses habitudes. Deuxièmement, il convient de communiquer positivement. « La Fraîche Attitude, ce n'est pas un régime, c'est un état d'esprit », cette phrase extraite des nouveaux films de publicité résume bien la démarche. Manger des fruits et légumes frais ne doit pas être une contrainte mais devenir un mode de vie, un instant de convivialité quotidien, une recherche du bien-être. Ce message est particulièrement adapté à la population jeune, qui refuse les contraintes et écoute ses envies. L'objectif commercial de ce message pour la filière est clair : en dix ans, accroître les quantités et élargir la gamme des produits consommés. Tous les fruits et légumes ont leur place dans ce programme, même les petits !

*Source : site Internet de l'Interprofession des fruits et légumes frais (Interfel), octobre 2004.*

### **Orange retarde une nouvelle fois le lancement de la 3G**

Orange, la filiale de téléphonie mobile de France Telecom, pourrait reporter à 2005 le lancement commercial de son service de téléphonie mobile de troisième génération, a déclaré son directeur Sanjiv Ahuja. Orange, la première société de téléphonie mobile en France et au Royaume-Uni, espère toujours résoudre les derniers problèmes techniques à temps pour lancer à Noël les modèles fabriqués par le Sud-Coréen LG Electronics et par Sony Ericsson. Parmi ces problèmes figure la surchauffe des téléphones portables. Les experts se refusent à prédire la date à laquelle ces services, qui devraient permettre un accès à

Internet à haut débit à partir des téléphones portables, rencontreront le succès commercial. Rappelons que dès 2000 – au plus fort de la bulle Internet – le lancement de la 3G était annoncé pour 2001. Au total, l'acquisition de licences 3G a coûté plus de 100 milliards d'euros aux opérateurs téléphoniques, jusqu'à présent sans aucune retombée positive.

Source : Reuters, octobre 2004.

### Référendum sur la Constitution Européenne : « J'assume » dit François Hollande

François Hollande, Premier secrétaire du Parti socialiste français, a martelé samedi à Paris, à l'issue du conseil national du PS, un « j'assume » catégorique, pour revendiquer tous les traités européens, de Rome à Nice, élaborés et signés avec son parti. « Je ne pense pas que tous les traités que nous avons signés nous ont conduits dans une voie de garage ». « J'assume l'acte unique, j'assume l'élargissement », a-t-il lancé. « Il s'agit de reconnaître que ce qu'on a fait depuis 20 ans en matière européenne a été un plus pour la France et pour l'Europe », a-t-il insisté. « Le non n'a pas proposé une stratégie de rechange », a-t-il regretté. « Si on dit non à ce texte, on dit non à tous les textes de Rome à Nice. C'est un problème de crédibilité pour le PS et un problème de conséquences », a-t-il ajouté, et « donc un problème d'identité. »

Source : AFP, octobre 2004.

### Un nouveau président pour le PSG

Canal+, la chaîne de télévision cryptée actionnaire majoritaire du club de football Paris Saint-Germain, a annoncé que Francis Graille était nommé président du club : « Ancien président du Lille OSC, Francis Graille prendra très prochainement une participation qui pourrait atteindre 15 % de la IISE, société holding du PSG, marquant ainsi son engagement à l'égard du club. » À 48 ans, Francis Graille sera le premier président depuis l'arrivée de Canal+ dans le club à ne pas être un homme de l'entreprise. Un changement de stratégie qui vise à repositionner Canal+ dans son rôle d'actionnaire, en donnant dans le même temps les rennes du pouvoir à un homme de football, reconnu dans le milieu et membre indépendant du conseil d'administration de la Ligue de football.

Source : RTL, mars 2003.

### La Chine va représenter 10% des ventes d'Alstom en 2004

A l'occasion de la visite d'Etat du président Jacques Chirac en Chine, le groupe français Alstom a remporté un contrat pour l'extension du métro de Shanghai (seize rames supplémentaires). L'ensemble des contrats conclus en Chine en 2004 (équipements ferroviaires, centrales hydroélectriques, turbine de centrale nucléaire, etc.) représente pour Alstom 10 % de ses commandes annuelles, soit plus de 1,5 milliard d'euros.

Source : France2.fr, octobre 2004.

### Les autorités suisses luttent contre le crime organisé

Il faut disposer d'une stratégie globale. D'une stratégie qui vise à combattre la criminalité organisée dans son ensemble, y compris le blanchiment d'argent ; d'une stratégie qui a recours à tous les moyens disponibles, qu'il s'agisse de la prévention, de la répression, de l'entraide judiciaire accordée à d'autres Etats, de la coopération policière internationale et de l'information. D'une stratégie sans cesse à la recherche de voies nouvelles, de moyens innovateurs et de méthodes inédites ; le crime international ne connaît pas l'immobilisme. Les banques, elles aussi, ont leur place dans cette stratégie globale. Le Département fédéral de justice et police apporte essentiellement sa contribution dans trois domaines : l'accroissement des moyens et des mesures de répression, le développement des bases juridiques et la coopération internationale. Pour faire obstacle efficacement et durablement au blanchiment d'argent et au crime organisé, nos autorités de poursuite judiciaire doivent être dotées de moyens supplémentaires, donc de moyens dont nous savons avoir besoin, mais qui nous font encore défaut, et de moyens indispensables pour mettre en œuvre ce que l'on appelle le projet sur l'efficacité que le Parlement a approuvé peu avant Noël, l'an passé.

Source : exposé de la Conseillère fédérale Ruth Metzler-Arnold à l'occasion de la réunion de l'Association suisse des banquiers, septembre 2000.

### Questions (les numérotations font référence à la 7e édition de Stratégique, 2005)

1. En référence à la section 1.1.1, identifiez en quoi les situations décrites ci-dessus peuvent être qualifiées de stratégiques.
2. En référence aux sections 1.4 et 1.5, peut-on affirmer que ces situations sont caractéristiques du contexte dans lequel chacune de ces organisations intervient ?

## Le choix d'une nouvelle voiture

*Les prismes stratégiques s'appliquent également aux stratégies personnelles menées par les individus.*

Un manager envisageait l'achat d'une nouvelle voiture. Il était client de Citroën depuis longtemps. Cependant, il pensait qu'il était pertinent de considérer toutes les offres concurrentes de manière systématique (prisme de la méthode). Il se fournit donc les brochures de toute une série de voitures de haut de gamme, identifia les critères qui étaient les plus importants pour lui et les confronta avec les performances de chacun des modèles. Il décida même d'allouer un poids spécifique aux critères qui importaient le plus à ses yeux. À l'issue de cette analyse rigoureuse, le choix le plus pertinent était une Audi ou une Mercedes.

Il n'aimait pas beaucoup cette réponse, qui pour lui était une surprise. Il avait toujours conduit des Citroën, y était habitué et avait le sentiment qu'elles avaient un caractère typiquement français correspondant bien à sa personnalité (*prisme de l'expérience*). Il souhaitait cependant une voiture neuve. Il était donc spontanément enclin à acheter le dernier modèle de Citroën.

Finalement, il acheta un cabriolet Mercedes. En effet, son épouse lui fit remarquer qu'il devait rajeunir son image. De plus, elle-même souhaitait conduire ce type de voiture pendant les vacances (*prisme de la complexité*). C'est avec une certaine réticence qu'il acheta la Mercedes. Cependant, il s'avéra que c'était une bonne décision. Lui et son épouse apprécièrent beaucoup cette voiture, qui se déprécia bien moins qu'une Citroën sur le marché de l'occasion.

Quelle est la morale de cette histoire ? La planification et l'analyse étaient bien là. Si elles n'influencèrent pas directement la décision, elles le firent de manière indirecte. L'épouse justifia l'achat de la Mercedes en partie sur la base de l'analyse comparative consciencieusement réalisée par son mari. Le manager pensait acheter une autre Citroën, dans la continuité de ce à quoi il était habitué. Il avait finalement choisi ce qui pour lui constituait une option innovante. Cela modifia significativement son comportement lors des achats de voiture qu'il réalisa par la suite. Bien entendu, si son épouse n'était pas intervenue, son inclination naturelle pour Citroën, forte de son expérience passée, l'aurait très certainement emporté. Tout avait été fonction des circonstances. Certaines idées s'étaient imposées, d'autres non, selon l'attrait qu'elles semblaient présenter au moment du choix. Le poids de l'analyse et des arguments rationnels avait pesé, mais en partie pour justifier certaines décisions déjà partiellement prises. Il est toujours important de se rassurer sur ses choix en les parant de la rigueur d'une démarche rationnelle.

Il en est de même dans les organisations. Les trois prismes sont toujours présents. La nature et le contexte de l'organisation détermineront lequel des trois (la méthode, l'expérience ou la complexité) sera susceptible de prévaloir, mais l'interprétation rationnelle, même si elle n'est pas à l'origine du choix, sera presque toujours utilisée comme alibi.

### Question

Déterminez dans quelle mesure les trois prismes ont influencé une décision personnelle importante que vous avez prise dans votre vie.