

Introduction à la stratégie

Notes pédagogiques des illustrations des précédentes éditions

British Airways et le vocabulaire de la stratégie

L'objectif de cette illustration est de vérifier la compréhension des différents termes et expressions liés à la notion de stratégie (introduits dans le schéma 1.2).

On peut souligner que certains termes sont utilisés plus fréquemment que d'autres ou sont plus aisément compréhensibles. Il est probable que les participants trouvent plus facilement des exemples d'intention stratégique ou d'objectifs généraux que des formulations sincères et réalistes des véritables buts d'une organisation.

Ce point peut d'ailleurs faire l'objet d'une discussion : il est bien plus facile de rédiger des déclarations d'intention sur des objectifs généraux ou de décrire dans le détail des modalités de développement que de formuler l'affirmation explicite des orientations stratégiques d'une organisation. Cette distinction peut être utilisée pour souligner la complexité du développement stratégique.

Les problèmes stratégiques dans différents contextes (2e édition)

Cette illustration permet aux participants de constater que le poids relatif des différentes composantes du management stratégique varie selon le contexte. Par exemple :

- Les entreprises multinationales, qui proposent des offres multiples sur des zones géographiques variées, sont particulièrement concernées par les questions d'organisation et de structure.
- Un domaine d'activité stratégique au sein d'une entreprise diversifiée doit non seulement déployer sa propre stratégie en fonction des attentes de sa direction générale (qui constitue une partie prenante essentielle), mais également construire un avantage concurrentiel sur ses différents marchés.
- L'influence des parties prenantes est également un élément fondamental dans les organisations à but non lucratif et dans les organisations du secteur public.
- Dans les organisations à but non lucratif, il est tout aussi essentiel d'assurer l'engagement et la motivation grâce à une mission commune.
- La notion de concurrence est de plus en plus présente dans les organisations du secteur public, où l'on cherche à accroître l'efficacité et l'efficience des services.

On peut tout à fait étendre la discussion à d'autres contextes que ceux qui sont présentés dans l'illustration, par exemple « les organisations innovantes », « les entreprises familiales » ou encore des problèmes spécifiques à certains secteurs, comme « les banques » ou « le secteur de la santé ».

Quels relais de croissance pour Dell ?

Ces questions ont pour objectif de vérifier que les participants comprennent ce qu'est la stratégie. Il serait irréaliste d'espérer une compréhension détaillée à la fin du chapitre 1, mais il convient de s'assurer qu'un niveau élémentaire de discernement a bien été acquis. On peut donc s'attendre à des réponses qui correspondent aux points traités dans le chapitre 1, notamment :

- Les participants doivent être capables d'identifier quelle est l'*orientation à long terme* de Dell, de quelle manière cette orientation dessine le *périmètre* d'activité de l'entreprise en s'appuyant sur sa *capacité stratégique* et sur les *opportunités* de son environnement, afin de *créer de la valeur* pour les clients et de répondre aux *attentes des parties prenantes*, d'une manière *difficilement imitable* par les concurrents.
- Les participants doivent également être capables de déterminer si Dell possède effectivement une stratégie claire, que l'on peut analyser grâce au modèle général présenté dans le schéma 1.3.

LVMH et le vocabulaire de la stratégie

L'objectif de cette illustration est de vérifier la compréhension des différents termes et expressions liés à la notion de stratégie (introduits dans le schéma 1.2).

On peut souligner que certains termes sont utilisés plus fréquemment que d'autres ou sont plus aisément compréhensibles. Il est probable que les participants trouvent plus facilement des exemples d'intention stratégique ou d'objectifs généraux que des formulations sincères et réalistes des véritables buts d'une organisation.

Ce point peut d'ailleurs faire l'objet d'une discussion : il est bien plus facile de rédiger des déclarations d'intention sur des objectifs généraux ou de décrire dans le détail des modalités de développement que de formuler l'affirmation explicite des orientations stratégiques d'une organisation.

La stratégie dans différents contextes (7^e édition)

Cette illustration et la section 1.4 permettent aux participants de constater que le poids relatif des différentes composantes du management stratégique varie selon le contexte. Par exemple :

- Les organisations globales, qui proposent des offres multiples sur des zones géographiques variées, sont particulièrement concernées par les questions de *structure*.
- Un *domaine d'activité stratégique* au sein d'une entreprise diversifiée doit non seulement déployer sa propre stratégie en fonction des attentes de sa direction générale (qui constitue une partie prenante essentielle), mais également construire un avantage concurrentiel sur ses différents marchés.
- L'influence des *parties prenantes* est également un élément fondamental dans les organisations à but non lucratif et dans les organisations du secteur public.
- Dans les organisations à but non lucratif, il est tout aussi essentiel d'assurer l'engagement et la motivation grâce à une *mission* commune.
- La notion de *concurrence* est de plus en plus présente dans les organisations du secteur public, où l'on cherche à accroître l'efficacité et l'efficacité des services.

On peut étendre la discussion à d'autres contextes que ceux qui sont présentés dans l'illustration, par exemple les organisations innovantes, les entreprises familiales ou encore des problèmes spécifiques à certains secteurs, comme la banque ou le secteur de la santé.

Le choix d'une nouvelle voiture

Cette illustration est conçue de manière à aider les participants à comprendre que les processus de décision sont rarement aussi simples qu'on pourrait le supposer à première vue. Pour des étudiants de licence, on peut orienter la discussion sur le choix de leur université ou de leur école. Pour des étudiants de master ou des managers, le choix d'une destination de vacances ou l'achat d'un bien immobilier peuvent être utilisés. Le point clef consiste à s'assurer que chacun des trois prismes peut être clairement identifié dans l'exemple.

Dans le cas du choix d'une université ou d'une école, le prisme de la méthode peut consister à construire une grille de décision prenant en compte la localisation, le coût, les classements publiés par les journaux, etc. Le prisme de l'expérience s'appuie sur l'avis d'amis ou de parents qui ont fréquenté plusieurs établissements. Le prisme de la complexité est illustré par les étudiants qui ont choisi de rompre avec la tradition familiale en choisissant une orientation que personne dans leur environnement proche n'avait encore suivie. Attention au fait que dans la plupart des cas (comme dans l'illustration), le processus de décision résulte d'une combinaison des trois prismes.