

Illustrations supplémentaires chapitre 1

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

Illustration 1.2 : 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 ?

Illustration 1.4 : 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 imploré.

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^e 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 ?