

BOUKINO

Résumé du livre

Playing to Win

de A.G. Lafley, Roger L. Martin

Résumé approfondi • idées clés • analyse • critique • questions • quiz

À propos de ce dossier

Ce dossier Boukino propose une synthèse critique originale de *Playing to Win*. Il aide à comprendre la structure, les idées et les limites du livre ; il ne remplace pas le texte original.

Résumé approfondi

Playing to Win de A.G. Lafley, Roger L. Martin part d'une question précise : la stratégie est un ensemble intégré de choix qui définit l'aspiration à gagner, le terrain sur lequel l'organisation choisit de jouer, la manière dont elle compte gagner, les capacités requises et les systèmes nécessaires pour soutenir ces choix. Le livre avance en isolant des mécanismes concrets, puis en montrant comment ils se combinent dans des situations où une décision locale peut produire un effet très différent à l'échelle de l'ensemble.

Ce résumé suit les concepts et la progression propres au livre. Il restitue le raisonnement de l'auteur sans y mélanger le verdict, la critique ou les recommandations Boukino, qui restent dans des sections séparées de la page.

Winning aspiration

Le point de départ est une aspiration de victoire qui décrit ce que signifie gagner pour l'organisation au lieu de se contenter d'exister ou de participer. Cette aspiration donne une direction mais ne constitue pas encore une stratégie tant qu'elle n'est pas reliée à des choix sur les clients, les marchés et l'avantage. Le point devient important parce qu'il change l'unité d'analyse : au lieu de regarder un résultat isolé, le livre invite à observer la structure qui le produit.

Lafley et Martin insistent sur le fait que la stratégie exige de viser un résultat relatif : une organisation cherche une position préférable face à des alternatives réelles. L'aspiration doit donc être suffisamment ambitieuse pour orienter les choix sans rester une formule générique applicable à toute entreprise. Cette distinction évite une erreur fréquente : traiter comme un problème d'effort ou d'exécution ce qui est en réalité un problème de choix, de contrainte ou de système.

Le lien entre ces deux dimensions est central dans *Playing to Win* : le point de départ est une aspiration de victoire qui décrit ce que signifie gagner pour l'organisation au lieu de se contenter d'exister ou de participer. En parallèle, Lafley et Martin insistent sur le fait que la stratégie exige de viser un résultat relatif : une organisation cherche une position préférable face à des alternatives réelles. Cela permet au lecteur de suivre la logique du livre comme une chaîne de causes et de choix, plutôt que comme une liste de conseils indépendants.

Dans cette section, le raisonnement gagne aussi à être lu dans l'autre sens. Cette aspiration donne une direction mais ne constitue pas encore une stratégie tant qu'elle n'est pas reliée à des choix sur les clients, les marchés et l'avantage. Cette idée modifie la manière d'interpréter winning aspiration parce qu'elle montre qu'un résultat visible peut dépendre d'une règle, d'une limite ou d'une information située ailleurs dans le système. L'aspiration doit donc être suffisamment ambitieuse pour orienter les choix sans rester une formule générique applicable à toute entreprise. Le livre utilise cette relation pour faire passer le lecteur d'une réaction immédiate à un diagnostic plus structuré.

Where to play

Le choix where to play définit les géographies, segments, canaux, catégories de produits et étapes de la chaîne de valeur où l'organisation décide de concentrer ses ressources. Choisir un terrain signifie également renoncer explicitement à d'autres opportunités qui pourraient sembler attractives isolément. Cette distinction évite une erreur fréquente : traiter comme un problème d'effort ou d'exécution ce qui est en réalité un problème de choix, de contrainte ou de système.

Le livre montre que l'absence de choix produit une dispersion qui affaiblit la capacité à créer un avantage reconnaissable. Where to play devient ainsi une décision sur les frontières du système dans lequel l'organisation cherchera réellement à gagner. Dans la logique du livre, l'idée ne vaut donc pas

comme slogan autonome ; elle prend son sens lorsqu'elle est reliée aux autres éléments du cadre.

Le lien entre ces deux dimensions est central dans *Playing to Win* : le choix *where to play* définit les géographies, segments, canaux, catégories de produits et étapes de la chaîne de valeur où l'organisation décide de concentrer ses ressources. En parallèle, le livre montre que l'absence de choix produit une dispersion qui affaiblit la capacité à créer un avantage reconnaissable. Cela permet au lecteur de suivre la logique du livre comme une chaîne de causes et de choix, plutôt que comme une liste de conseils indépendants.

Dans cette section, le raisonnement gagne aussi à être lu dans l'autre sens. Choisir un terrain signifie également renoncer explicitement à d'autres opportunités qui pourraient sembler attractives isolément. Cette idée modifie la manière d'interpréter *where to play* parce qu'elle montre qu'un résultat visible peut dépendre d'une règle, d'une limite ou d'une information située ailleurs dans le système. *Where to play* devient ainsi une décision sur les frontières du système dans lequel l'organisation cherchera réellement à gagner. Le livre utilise cette relation pour faire passer le lecteur d'une réaction immédiate à un diagnostic plus structuré.

How to win

How to win décrit la proposition stratégique qui doit créer un avantage sur le terrain choisi. Selon le contexte, l'avantage peut venir du coût, d'une différenciation, d'une marque, d'un modèle de distribution, d'une expérience client ou d'une combinaison difficile à reproduire. Dans la logique du livre, l'idée ne vaut donc pas comme slogan autonome ; elle prend son sens lorsqu'elle est reliée aux autres éléments du cadre.

Le choix n'a de sens que s'il est cohérent avec *where to play* : la même formule ne permet pas de gagner sur tous les marchés. Les auteurs utilisent de nombreux cas P&G; pour montrer comment une définition précise du terrain change la manière de concevoir l'avantage. L'auteur revient sur cette relation à travers des exemples qui montrent pourquoi une décision apparemment raisonnable peut devenir inefficace lorsqu'elle optimise la mauvaise variable.

Le lien entre ces deux dimensions est central dans *Playing to Win* : *how to win* décrit la proposition stratégique qui doit créer un avantage sur le terrain choisi. En parallèle, le choix n'a de sens que s'il est cohérent avec *where to play* : la même formule ne permet pas de gagner sur tous les marchés. Cela permet au lecteur de suivre la logique du livre comme une chaîne de causes et de choix, plutôt que comme une liste de conseils indépendants.

Dans cette section, le raisonnement gagne aussi à être lu dans l'autre sens. Selon le contexte, l'avantage peut venir du coût, d'une différenciation, d'une marque, d'un modèle de distribution, d'une expérience client ou d'une combinaison difficile à reproduire. Cette idée modifie la manière d'interpréter *how to win* parce qu'elle montre qu'un résultat visible peut dépendre d'une règle, d'une limite ou d'une information située ailleurs dans le système. Les auteurs utilisent de nombreux cas P&G; pour montrer comment une définition précise du terrain change la manière de concevoir l'avantage. Le livre utilise cette relation pour faire passer le lecteur d'une réaction immédiate à un diagnostic plus structuré.

Capabilities

Une stratégie crédible exige un ensemble de capacités distinctives qui rendent possible la façon de gagner choisie. Les capacités ne sont pas une liste de compétences souhaitables ; elles doivent former un système qui se renforce et qui correspond directement aux choix stratégiques. L'auteur revient sur cette relation à travers des exemples qui montrent pourquoi une décision apparemment raisonnable peut devenir inefficace lorsqu'elle optimise la mauvaise variable.

Le livre invite à identifier les activités que l'organisation doit réellement faire mieux ou différemment pour que son avantage existe. Cette étape transforme une ambition externe en exigences internes de design organisationnel et d'investissement. Le point devient important parce qu'il change l'unité d'analyse : au lieu de regarder un résultat isolé, le livre invite à observer la structure qui le produit.

Le lien entre ces deux dimensions est central dans *Playing to Win* : une stratégie crédible exige un ensemble de capacités distinctives qui rendent possible la façon de gagner choisie. En parallèle, le livre invite à identifier les activités que l'organisation doit réellement faire mieux ou différemment pour que son avantage existe. Cela permet au lecteur de suivre la logique du livre comme une chaîne de causes et de choix, plutôt que comme une liste de conseils indépendants.

Dans cette section, le raisonnement gagne aussi à être lu dans l'autre sens. Les capacités ne sont pas une liste de compétences souhaitables ; elles doivent former un système qui se renforce et qui correspond directement aux choix stratégiques. Cette idée modifie la manière d'interpréter les capacités parce qu'elle montre qu'un résultat visible peut dépendre d'une règle, d'une limite ou d'une information située ailleurs dans le système. Cette étape transforme une ambition externe en exigences internes de design organisationnel et d'investissement. Le livre utilise cette relation pour faire passer le lecteur d'une réaction immédiate à un diagnostic plus structuré.

Management systems

Les management systems sont les processus, mesures, routines et règles qui permettent de soutenir les capacités dans la durée. Une stratégie échoue si les décisions quotidiennes, les budgets ou les indicateurs récompensent un comportement incompatible avec la manière choisie de gagner. Le point devient important parce qu'il change l'unité d'analyse : au lieu de regarder un résultat isolé, le livre invite à observer la structure qui le produit.

Lafley et Martin insistent donc sur l'alignement entre choix stratégique et système de gestion plutôt que sur un plan séparé de l'exécution. Les systèmes fournissent également une boucle d'apprentissage : ils rendent visibles les hypothèses qui ne se vérifient pas et les capacités qui restent insuffisantes. Cette distinction évite une erreur fréquente : traiter comme un problème d'effort ou d'exécution ce qui est en réalité un problème de choix, de contrainte ou de système.

Le lien entre ces deux dimensions est central dans *Playing to Win* : les management systems sont les processus, mesures, routines et règles qui permettent de soutenir les capacités dans la durée. En parallèle, Lafley et Martin insistent donc sur l'alignement entre choix stratégique et système de gestion plutôt que sur un plan séparé de l'exécution. Cela permet au lecteur de suivre la logique du livre comme une chaîne de causes et de choix, plutôt que comme une liste de conseils indépendants.

Dans cette section, le raisonnement gagne aussi à être lu dans l'autre sens. Une stratégie échoue si les décisions quotidiennes, les budgets ou les indicateurs récompensent un comportement incompatible avec la manière choisie de gagner. Cette idée modifie la manière d'interpréter les management systems parce qu'elle montre qu'un résultat visible peut dépendre d'une règle, d'une limite ou d'une information située ailleurs dans le système. Les systèmes fournissent également une boucle d'apprentissage : ils rendent visibles les hypothèses qui ne se vérifient pas et les capacités qui restent insuffisantes. Le livre utilise cette relation pour faire passer le lecteur d'une réaction immédiate à un diagnostic plus structuré.

Strategy logic flow et reverse engineering

Le livre complète la cascade par un strategy logic flow qui analyse industrie, clients, position relative et capacités avant de choisir. Les auteurs recommandent également le reverse engineering des options : demander ce qui devrait être vrai pour qu'une option devienne attractive. Cette distinction évite une erreur fréquente : traiter comme un problème d'effort ou d'exécution ce qui est en réalité un problème de choix, de contrainte ou de système.

Cette formulation déplace la discussion d'une bataille d'opinions vers l'identification d'hypothèses testables sur le marché et l'organisation. La stratégie devient alors un processus de choix discipliné dans lequel les hypothèses les plus critiques sont explicitées avant que l'organisation engage ses ressources. Dans la logique du livre, l'idée ne vaut donc pas comme slogan autonome ; elle prend son sens lorsqu'elle est reliée aux autres éléments du cadre.

Le lien entre ces deux dimensions est central dans *Playing to Win* : le livre complète la cascade par un strategy logic flow qui analyse industrie, clients, position relative et capacités avant de choisir. En parallèle, cette formulation déplace la discussion d'une bataille d'opinions vers l'identification d'hypothèses testables sur le marché et l'organisation. Cela permet au lecteur de suivre la logique du livre comme une chaîne de causes et de choix, plutôt que comme une liste de conseils indépendants.

Dans cette section, le raisonnement gagne aussi à être lu dans l'autre sens. Les auteurs recommandent également le reverse engineering des options : demander ce qui devrait être vrai pour qu'une option devienne attractive. Cette idée modifie la manière d'interpréter strategy logic flow et reverse engineering parce qu'elle montre qu'un résultat visible peut dépendre d'une règle, d'une limite ou d'une information située ailleurs dans le système. La stratégie devient alors un processus de choix discipliné dans lequel les hypothèses les plus critiques sont explicitées avant que l'organisation engage ses ressources. Le livre utilise cette relation pour faire passer le lecteur d'une réaction immédiate à un diagnostic plus structuré.

Au terme de *Playing to Win*, le lecteur dispose donc d'un modèle pour reformuler le problème avant d'agir. Le livre ne supprime pas le jugement : il cherche surtout à améliorer ce que l'on observe, la variable que l'on choisit d'optimiser et la cohérence entre plusieurs décisions qui doivent fonctionner ensemble.

Idées clés expliquées

Winning aspiration

Le point de départ est une aspiration de victoire qui décrit ce que signifie gagner pour l'organisation au lieu de se contenter d'exister ou de participer. Cette aspiration donne une direction mais ne constitue pas encore une stratégie tant qu'elle n'est pas reliée à des choix sur les clients, les marchés et l'avantage. Lafley et Martin insistent sur le fait que la stratégie exige de viser un résultat relatif : une organisation cherche une position préférable face à des alternatives réelles.

Where to play

Le choix where to play définit les géographies, segments, canaux, catégories de produits et étapes de la chaîne de valeur où l'organisation décide de concentrer ses ressources. Choisir un terrain signifie également renoncer explicitement à d'autres opportunités qui pourraient sembler attractives isolément. Le livre montre que l'absence de choix produit une dispersion qui affaiblit la capacité à créer un avantage reconnaissable.

How to win

How to win décrit la proposition stratégique qui doit créer un avantage sur le terrain choisi. Selon le contexte, l'avantage peut venir du coût, d'une différenciation, d'une marque, d'un modèle de distribution, d'une expérience client ou d'une combinaison difficile à reproduire. Le choix n'a de sens que s'il est cohérent avec where to play : la même formule ne permet pas de gagner sur tous les marchés.

Capabilities

Une stratégie crédible exige un ensemble de capacités distinctives qui rendent possible la façon de gagner choisie. Les capacités ne sont pas une liste de compétences souhaitables ; elles doivent former un système qui se renforce et qui correspond directement aux choix stratégiques. Le livre invite à identifier les activités que l'organisation doit réellement faire mieux ou différemment pour que son avantage existe.

Management systems

Les management systems sont les processus, mesures, routines et règles qui permettent de soutenir les capacités dans la durée. Une stratégie échoue si les décisions quotidiennes, les budgets ou les

indicateurs récompensent un comportement incompatible avec la manière choisie de gagner. Lafley et Martin insistent donc sur l'alignement entre choix stratégique et système de gestion plutôt que sur un plan séparé de l'exécution.

Strategy logic flow et reverse engineering

Le livre complète la cascade par un strategy logic flow qui analyse industrie, clients, position relative et capacités avant de choisir. Les auteurs recommandent également le reverse engineering des options : demander ce qui devrait être vrai pour qu'une option devienne attractive. Cette formulation déplace la discussion d'une bataille d'opinions vers l'identification d'hypothèses testables sur le marché et l'organisation.

Analyse Boukino

La force analytique de Playing to Win vient de sa capacité à déplacer le regard du symptôme vers la structure. Le point de départ est une aspiration de victoire qui décrit ce que signifie gagner pour l'organisation au lieu de se contenter d'exister ou de participer. Le lecteur obtient ainsi un vocabulaire plus précis pour diagnostiquer une situation avant de chercher une solution.

Le livre devient particulièrement utile lorsque ses concepts sont combinés. Selon le contexte, l'avantage peut venir du coût, d'une différenciation, d'une marque, d'un modèle de distribution, d'une expérience client ou d'une combinaison difficile à reproduire. Cette cohérence interne évite d'utiliser une technique isolée sans comprendre la condition qui la rend pertinente.

La limite apparaît lorsque le modèle est appliqué comme une loi générale. Une organisation réelle combine histoire, pouvoir, information incomplète et objectifs contradictoires. Boukino recommande donc de conserver la structure du raisonnement tout en testant les hypothèses dans le contexte réel.

Forces

- La cascade de cinq choix est simple sans réduire la stratégie à une liste de slogans.
- Le lien capabilities-management systems rapproche la stratégie de l'exécution.
- Le reverse engineering des hypothèses améliore la qualité des discussions stratégiques.

Limites

- Le cadre est plus facile à appliquer lorsque l'organisation peut réellement choisir ses terrains de jeu.
- Les exemples P&G; sont riches mais ne représentent pas toutes les structures de marché.
- Le modèle exige un travail analytique important que la simplicité du schéma peut faire sous-estimer.

Questions de réflexion

- Quelle idée de Playing to Win voulez-vous tester ?
- Quelle hypothèse du cadre pourrait être fausse dans votre contexte ?
- Quel effet local pourrait masquer un effet global différent ?
- Quel livre voisin devez-vous lire ensuite ?

Quiz - 10 questions

1. Quelle proposition correspond le mieux à « Winning aspiration » dans Playing to Win ?

Le point de départ est une aspiration de victoire qui décrit ce que signifie gagner pour l'organisation au lieu de se contenter d'exister ou de participer. / Cette aspiration donne une direction mais ne constitue pas encore une stratégie tant qu'elle n'est pas reliée à des choix sur les clients, les marchés et l'avantage. / Le choix where to play définit les géographies, segments, canaux, catégories de produits et étapes de la chaîne de valeur où l'organisation décide de concentrer ses ressources. / Choisir un terrain signifie également renoncer explicitement à d'autres opportunités qui pourraient sembler attractives isolément.

Réponse : Le point de départ est une aspiration de victoire qui décrit ce que signifie gagner pour l'organisation au lieu de se contenter d'exister ou de participer.

Pourquoi : Dans Playing to Win, « Winning aspiration » est relié à cette idée : Le point de départ est une aspiration de victoire qui décrit ce que signifie gagner pour l'organisation au lieu de se contenter d'exister ou de participer.

2. Dans Playing to Win, que cherche surtout à montrer la partie « Where to play » ?

Le point de départ est une aspiration de victoire qui décrit ce que signifie gagner pour l'organisation au lieu de se contenter d'exister ou de participer. / Choisir un terrain signifie également renoncer explicitement à d'autres opportunités qui pourraient sembler attractives isolément. / Le choix where to play définit les géographies, segments, canaux, catégories de produits et étapes de la chaîne de valeur où l'organisation décide de concentrer ses ressources. / Cette aspiration donne une direction mais ne constitue pas encore une stratégie tant qu'elle n'est pas reliée à des choix sur les clients, les marchés et l'avantage.

Réponse : Choisir un terrain signifie également renoncer explicitement à d'autres opportunités qui pourraient sembler attractives isolément.

Pourquoi : Dans Playing to Win, « Where to play » est relié à cette idée : Choisir un terrain signifie également renoncer explicitement à d'autres opportunités qui pourraient sembler attractives isolément.

3. Quel énoncé est le plus fidèle au raisonnement du livre sur « How to win » ?

Le choix where to play définit les géographies, segments, canaux, catégories de produits et étapes de la chaîne de valeur où l'organisation décide de concentrer ses ressources. / Cette aspiration donne une direction mais ne constitue pas encore une stratégie tant qu'elle n'est pas reliée à des choix sur les clients, les marchés et l'avantage. / Le choix n'a de sens que s'il est cohérent avec where to play : la même formule ne permet pas de gagner sur tous les marchés. / Le point de départ est une aspiration de victoire qui décrit ce que signifie gagner pour l'organisation au lieu de se contenter d'exister ou de participer.

Réponse : Le choix n'a de sens que s'il est cohérent avec where to play : la même formule ne permet pas de gagner sur tous les marchés.

Pourquoi : Dans Playing to Win, « How to win » est relié à cette idée : Le choix n'a de sens que s'il est cohérent avec where to play : la même formule ne permet pas de gagner sur tous les marchés.

4. Si l'on suit la logique de « Capabilities », quelle interprétation est la plus cohérente ?

Cette étape transforme une ambition externe en exigences internes de design organisationnel et d'investissement. / Cette aspiration donne une direction mais ne constitue pas encore une stratégie tant qu'elle n'est pas reliée à des choix sur les clients, les marchés et l'avantage. / Le point de départ est une aspiration de victoire qui décrit ce que signifie gagner pour l'organisation au lieu de se contenter d'exister ou de participer. / Le choix where to play définit les géographies, segments, canaux, catégories de produits et étapes de la chaîne de valeur où l'organisation décide de concentrer ses ressources.

Réponse : Cette étape transforme une ambition externe en exigences internes de design organisationnel et d'investissement.

Pourquoi : Dans Playing to Win, « Capabilities » est relié à cette idée : Cette étape transforme une ambition externe en exigences internes de design organisationnel et d'investissement.

5. Quel problème le livre cherche-t-il à éviter dans la partie « Management systems » ?

Le choix where to play définit les géographies, segments, canaux, catégories de produits et étapes de la chaîne de valeur où l'organisation décide de concentrer ses ressources. / Les management systems sont les processus, mesures, routines et règles qui permettent de soutenir les capacités dans la durée. / Le point de départ est une aspiration de victoire qui décrit ce que signifie gagner pour l'organisation au lieu de se contenter d'exister ou de participer. / Cette aspiration donne une direction mais ne constitue pas encore une stratégie tant qu'elle n'est pas reliée à des choix sur les clients, les marchés et l'avantage.

Réponse : Les management systems sont les processus, mesures, routines et règles qui permettent de soutenir les capacités dans la durée.

Pourquoi : Dans Playing to Win, « Management systems » est relié à cette idée : Les management systems sont les processus, mesures, routines et règles qui permettent de soutenir les capacités dans la durée.

6. Quelle proposition correspond le mieux à « Strategy logic flow et reverse engineering » dans Playing to Win ?

Les auteurs recommandent également le reverse engineering des options : demander ce qui devrait être vrai pour qu'une option devienne attractive. / Cette aspiration donne une direction mais ne constitue pas encore une stratégie tant qu'elle n'est pas reliée à des choix sur les clients, les marchés et l'avantage. / Le choix where to play définit les géographies, segments, canaux, catégories de produits et étapes de la chaîne de valeur où l'organisation décide de concentrer ses ressources. / Le point de départ est une aspiration de victoire qui décrit ce que signifie gagner pour l'organisation au lieu de se contenter d'exister ou de participer.

Réponse : Les auteurs recommandent également le reverse engineering des options : demander ce qui devrait être vrai pour qu'une option devienne attractive.

Pourquoi : Dans Playing to Win, « Strategy logic flow et reverse engineering » est relié à cette idée : Les auteurs recommandent également le reverse engineering des options : demander ce qui devrait être vrai pour qu'une option devienne attractive.

7. Dans Playing to Win, que cherche surtout à montrer la partie « Winning aspiration » ?

Le choix where to play définit les géographies, segments, canaux, catégories de produits et étapes de la chaîne de valeur où l'organisation décide de concentrer ses ressources. / Lafley et Martin insistent sur le fait que la stratégie exige de viser un résultat relatif : une organisation cherche une position préférable face à des alternatives réelles. / Cette aspiration donne une direction mais ne constitue pas encore une stratégie tant qu'elle n'est pas reliée à des choix sur les clients, les marchés et l'avantage. / Le point de départ est une aspiration de victoire qui décrit ce que signifie gagner pour l'organisation au lieu de se contenter d'exister ou de participer.

Réponse : Lafley et Martin insistent sur le fait que la stratégie exige de viser un résultat relatif : une organisation cherche une position préférable face à des alternatives réelles.

Pourquoi : Dans Playing to Win, « Winning aspiration » est relié à cette idée : Lafley et Martin insistent sur le fait que la stratégie exige de viser un résultat relatif : une organisation cherche une position préférable face à des alternatives réelles.

8. Quel énoncé est le plus fidèle au raisonnement du livre sur « Where to play » ?

Cette aspiration donne une direction mais ne constitue pas encore une stratégie tant qu'elle n'est pas reliée à des choix sur les clients, les marchés et l'avantage. / Le point de départ est une aspiration de victoire qui décrit ce que signifie gagner pour l'organisation au lieu de se contenter d'exister ou de participer. / Le choix where to play définit les géographies, segments, canaux, catégories de produits et étapes de la chaîne de valeur où l'organisation décide de concentrer ses ressources. / Where to play devient ainsi une décision sur les frontières du système dans lequel l'organisation cherchera réellement à gagner.

Réponse : Where to play devient ainsi une décision sur les frontières du système dans lequel l'organisation cherchera réellement à gagner.

Pourquoi : Dans Playing to Win, « Where to play » est relié à cette idée : Where to play devient ainsi une décision sur les frontières du système dans lequel l'organisation cherchera réellement à gagner.

9. Si l'on suit la logique de « How to win », quelle interprétation est la plus cohérente ?

Le point de départ est une aspiration de victoire qui décrit ce que signifie gagner pour l'organisation au lieu de se contenter d'exister ou de participer. / Le choix where to play définit les géographies, segments, canaux, catégories de produits et étapes de la chaîne de valeur où l'organisation décide de concentrer ses ressources. / Cette aspiration donne une direction mais ne constitue pas encore une stratégie tant qu'elle n'est pas reliée à des choix sur les clients, les marchés et l'avantage. / How to win décrit la proposition stratégique qui doit créer un avantage sur le terrain choisi.

Réponse : How to win décrit la proposition stratégique qui doit créer un avantage sur le terrain choisi.

Pourquoi : Dans Playing to Win, « How to win » est relié à cette idée : How to win décrit la proposition stratégique qui doit créer un avantage sur le terrain choisi.

10. Quel problème le livre cherche-t-il à éviter dans la partie « Capabilities » ?

Le choix where to play définit les géographies, segments, canaux, catégories de produits et étapes de la chaîne de valeur où l'organisation décide de concentrer ses ressources. / Cette aspiration donne une direction mais ne constitue pas encore

une stratégie tant qu'elle n'est pas reliée à des choix sur les clients, les marchés et l'avantage. / Les capacités ne sont pas une liste de compétences souhaitables ; elles doivent former un système qui se renforce et qui correspond directement aux choix stratégiques. / Le point de départ est une aspiration de victoire qui décrit ce que signifie gagner pour l'organisation au lieu de se contenter d'exister ou de participer.

Réponse : Les capacités ne sont pas une liste de compétences souhaitables ; elles doivent former un système qui se renforce et qui correspond directement aux choix stratégiques.

Pourquoi : Dans Playing to Win, « Capabilities » est relié à cette idée : Les capacités ne sont pas une liste de compétences souhaitables ; elles doivent former un système qui se renforce et qui correspond directement aux choix stratégiques.

Source de vérification

<https://hbr.org/books/chapters/playing-to-win>