

# Le Management

## Fondements et Renouvellements

Concepts et outils  
en management  
des organisations

Approches contextuelles  
et transversales

Quels enjeux pour demain ?



# **Le Management**

## **Fondements et Renouvellements**

Retrouvez nos ouvrages sur  
**[www.scienceshumaines.com](http://www.scienceshumaines.com)**  
**[www.editions.scienceshumaines.com](http://www.editions.scienceshumaines.com)**

**Diffusion : Seuil**  
**Distribution : Volumen**

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement, par photocopie ou tout autre moyen, le présent ouvrage sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français du droit de copie.

© **Sciences Humaines Éditions, 2008**

38, rue Rantheaume

BP 256, 89004 Auxerre Cedex

Tel. : 0386 72 07 00/Fax : 0386 52 53 26

ISBN = 9782361061968



# Le Management

## Fondements et Renouvellements

COORDONNÉ PAR

**GÉRALDINE SCHMIDT**

Professeure en sciences de gestion  
à l'Institut d'administration des entreprises (IAE)  
de Paris

Éditions  
SCIENCES  
HUMAINES

- **José Allouche**  
Professeur en sciences de gestion à l'IAE de Paris, directeur de l'école doctorale EDSDO.
- **Bruno Amann**  
Professeur en sciences de gestion à l'université Paul-Sabatier de Toulouse, directeur du LGC.
- **Rachel Beaujolin-Bellet**  
Professeure en sciences de gestion à Reims Management School.
- **Nicolas Berland**  
Professeur en sciences de gestion à l'université Paris-Dauphine.
- **Francois Blanc**  
Professeur en sciences de gestion à l'IAE de Paris.
- **Jean-Pierre Bréchet**  
Professeur en sciences de gestion à l'Institut d'économie et de management de Nantes - IAE.
- **Alain Burlaud**  
Professeur en sciences de gestion au Cnam.
- **Jérôme Caby**  
Professeur en sciences de gestion à l'IAE de Paris, directeur.
- **Valérie Chanal**  
Professeure en sciences de gestion à l'IAE de Grenoble.
- **Florence Charue-Duboc**  
Chargée de Recherche CNRS au Centre de recherche en gestion (CRG) de l'École Polytechnique.
- **Sylvie Chevrier**  
Professeure en sciences de gestion à l'université Marne-la-Vallée.
- **Ève Chiapello**  
Professeure en sciences de gestion au Groupe HEC Paris.
- **Bernard Colasse**  
Professeur en sciences de gestion à l'université Paris-Dauphine.
- **Albert David**  
Professeur en sciences de gestion à l'École des Mines de Paris, directeur du M-Lab.
- **Alain Desreumaux**  
Professeur en sciences de gestion à l'IAE de Lille, co-directeur du LEM.
- **Pierre-Louis Dubois**  
Professeur en sciences de gestion à l'université Paris-2, secrétaire général de la FNEGE.
- **Karine Gallopel-Morvan**  
Maître de Conférences en sciences de gestion à l'IGR-IAE de Rennes.
- **Gilles Garel**  
Professeur en sciences de gestion à l'université Marne-la-Vallée.
- **Patrick Gilbert**  
Professeur en sciences de gestion à l'IAE de Paris.
- **Gérard Hirigoyen**  
Professeur en sciences de gestion à l'IAE de Bordeaux, directeur du Pôle sciences de Gestion de l'université Montesquieu-Bordeaux IV.
- **Isabelle Huault**  
Professeure en sciences de gestion à l'université Paris-Dauphine, directrice de l'école doctorale Edogest.
- **Jacques Igalens**  
Professeur en sciences de gestion à l'IAE de Toulouse.
- **Jacqueline Laufer**  
Professeur en sciences de gestion au Groupe HEC Paris.
- **Jean-Louis Laville**  
Professeur en sociologie au CNAM, co-directeur du LISE.
- **Rémi Maniak**  
Doctorant au Centre de recherche en gestion (CRG) de l'École Polytechnique.
- **Christophe Midler**  
Directeur de Recherche CNRS, Centre de Recherche en Gestion (CRG) de l'École Polytechnique.
- **Frédérique Pallez**  
Professeure en sciences de gestion à l'École des Mines de Paris.
- **Roland Pérez**  
Professeur émérite en sciences de gestion à l'université de Montpellier I.
- **Christine Pochet**  
Professeure en sciences de gestion à l'IAE de Paris.
- **Bertrand Quélin**  
Professeur en sciences de gestion au Groupe HEC Paris.
- **Hélène Rainelli**  
Professeure en sciences de gestion à l'IAE de Paris.
- **Sylvie Saint-Onge**  
Professeure à HEC Montréal, rédactrice en chef de la revue *Gestion*.
- **Alain Schatt**  
Professeur en sciences de gestion à l'École de management de Strasbourg, co-rédacteur en chef de la revue *Finance Contrôle Stratégie*.
- **Géraldine Schmidt**  
Professeure en sciences de gestion à l'IAE de Paris, directrice du GREGOR.
- **Éric Vernet**  
Professeur en sciences de gestion à l'IAE de Toulouse.

GÉRALDINE SCHMIDT

# LES PARADOXES DU MANAGEMENT

Le management est porteur de nombreux paradoxes. L'un des plus frappants est peut-être celui qui ressort d'une confrontation entre, d'une part, l'abondance et le succès des médias (magazines, émissions télévisées ou radiophoniques) et des ouvrages qui diffusent et valorisent ses enjeux, ses (bonnes) pratiques et ses outils et, d'autre part, le développement d'un discours critique qui en dénonce les excès et les effets. C'est ainsi que plusieurs ouvrages récents arborent des titres pour le moins évocateurs : « faits et foutaises du management », « modes et légendes du management », « les illusions du management – pour le retour du bon sens », « la société malade de la gestion – idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social », « le coût de l'excellence »,... Au-delà des critiques portées à l'égard de ce qui se passe dans les entreprises, théâtre naturel et originel du management, ce qui est en jeu est, de plus en plus, ce qui se déroule hors de l'entreprise classique : organisations publiques, structures associatives et même institutions gouvernementales. Le « *New Public Management* », né du mouvement de modernisation des services publics aux États-Unis, puis diffusé en Europe, est largement inspiré des idées, démarches et pratiques en vigueur dans les grandes entreprises du secteur marchand, ce qui lui vaut d'ailleurs d'être assimilé par certains à « un tournant néo-libéral ». La décision, annoncée en janvier 2008, d'élaborer des critères chiffrés pour évaluer la performance des ministres français relève de la même logique et a suscité de vifs débats dans le monde politique, dans l'opinion publique mais aussi dans les communautés scientifiques.

Autre paradoxe fort, et en lien avec le premier, le management a connu un formidable essor dans les pratiques et dans l'enseignement (secondaire et surtout supérieur), mais souffre d'un manque de reconnaissance, tant dans le champ académique ou d'expertise que sur la scène sociale. Peu de spécialistes académiques du management sont appelés à réagir aux faits et évolutions majeures de notre société : les débats sur les 35 heures, sur les retraites ou sur l'affaire de la Société Générale ont bien plus fait appel à des sociologues ou à des économistes qu'à des gestionnaires... Le management en tant que « science » a encore du mal à trouver ses repères identitaires, tiraillé entre une dérive purement scientifique et une volonté de construire ses propres fondements conceptuels et méthodologiques. Ces questions de nature épistémologique ont animé, et continuent de le faire, la communauté scientifique des « gestionnaires ». Elles ont également pris la forme d'initiatives plus concrètes, comme celle de la création en 2002 d'une Société française de management (SFM<sup>1</sup>) dont la mission première est de « contribuer au développement et à la diffusion des connaissances dans le domaine du management des organisations privées ou publiques et assurer la promotion de ces disciplines et des communautés scientifiques concernées ».

### **Réhabiliter le management**

Sans nier les dérives d'un « managérialisme » total, ni vouloir présenter le management comme une science aux fondements indiscutables, cet ouvrage est né de la volonté de réhabiliter le management en tant que tel au sein des sciences humaines et sociales en général, d'en illustrer le caractère éminemment transversal et pluridisciplinaire et d'en présenter à la fois les principaux fondements et quelques pistes de renouvellement. La vision qui prévaut dépasse largement une vision purement instrumentale, jugée ici réductrice, et trop souvent répandue, notamment dans les manuels qui servent de base à l'enseignement du management.

Des fondements tout d'abord, car, en tant que champ de production et de diffusion de connaissances, le management s'appuie sur une série de concepts, de théories, d'écoles de pensée, tantôt empruntés à d'autres sciences humaines et sociales, tantôt développés en son sein. Des fondements aussi car, en tant que pratique, le management se développe également autour de démarches et d'outils mis en œuvre dans les organisations, dans une logique de fertilisation croisée avec le milieu académique.



Des renouvellements ensuite, au sens où les différents acteurs dans le domaine du management (académiques, praticiens dans les organisations, consultants) produisent continuellement de nouvelles idées, de nouveaux outils, de nouvelles théories, en écho au mouvement perpétuel qui caractérise la vie des – et dans – les organisations. Ces renouvellements peuvent certes parfois être assimilés à des modes futiles et éphémères. Les managers en sont friands, indubitablement, incités par ceux qui les produisent et les diffusent, selon une véritable logique de marché des « concepts » et outils pour le management, dont le degré d'innovation véritable reste souvent à prouver. Les exemples de *reengineering*\* et du *benchmarking*\* sont assez édifiants sur ce point : les démarches de *reengineering* ne sont-elles pas finalement une manière détournée de faire des réorganisations profondes, se traduisant par des coupes drastiques dans les effectifs des entreprises ? Le *benchmarking* n'est-il pas un nouvel habillage des pratiques ancestrales de veille concurrentielle ? Mais les renouvellements du management qui sont exposés ici reflètent des mouvements plus profonds, des thématiques et des questionnements émergeant en réponse aux mutations du contexte dans lequel évoluent les organisations : mondialisation renforcée, compétition accrue (hyper-compétition), rythme du changement accéléré (voire changement continu), invasion des technologies de l'information et des communications,...

### **Une organisation autour de quatre principes**

Les chapitres qui suivent sont organisés autour de quatre principes. Le premier principe consiste à articuler une première série de thèmes autour d'un découpage traditionnel en fonction de l'organisation. La gestion des ressources humaines, la stratégie, la finance, la comptabilité, le contrôle de gestion et le marketing correspondent à la fois des activités du management et à des champs disciplinaires au sein des sciences de gestion. Dans ces différents champs, les fondements sont rappelés et des questions plus nouvelles sont posées.

Le second principe réside dans la conviction que le management est éminemment contingent et s'accommode mal de pratiques universelles que l'on pourrait transférer sans plus de précautions d'une organisation à une autre, d'un contexte à un autre. Les recettes et *best practices* sont ainsi questionnées, et différents types d'organisations et de contextes sont analysés (entreprises

---

Les mots suivis d'un astérisque sont expliqués en fin d'ouvrage.

familiales, structures associatives, organisations publiques, contexte multiculturel), ainsi que les enjeux théoriques et pratiques du management correspondants. Le troisième principe repose sur l'idée que plusieurs thématiques importantes du management se caractérisent par leur transversalité. Au-delà du découpage fonctionnel des organisations, le management s'intéresse aux interfaces, aux interactions, aux phénomènes à multiples facettes. Il en est ainsi par exemple de l'innovation, du projet, des restructurations, de la responsabilité sociale, de la gouvernance, etc. Le quatrième principe, enfin, s'attache à présenter le management comme un domaine d'étude et de réflexion dont les enjeux scientifiques, pédagogiques, théoriques et sociétaux méritent d'être soulignés et débattus.

Gageons que ces quelques principes et les quelques contributions qui s'en inspirent puissent contribuer à sensibiliser un large public aux différentes facettes du management, dans ses principes stabilisés mais aussi dans ses tensions et ses interrogations.

---

**Note**

1. <http://www.sfm.free.fr>

# **STRATÉGIE :**

## **DE L'ANALYSE CONCURRENTIELLE**

### **AU PRIMAT DES RESSOURCES**

- **La stratégie, art ou science?**  
**Panorama des théories et outils de la stratégie**  
J. Allouche et G. Schmidt
- **L'analyse fondée sur les ressources et les compétences**  
B. Quélin
- **La stratégie en pratiques**  
V. Chanal

JOSÉ ALLOUCHE ET GÉRALDINE SCHMIDT

## LA STRATÉGIE, ART OU SCIENCE ?

*« Les dirigeants sont allés trop loin dans la planification stratégique et les modèles tout faits. [...] Les patrons qui réclament des formules magiques et dévorent le dernier ouvrage de management à la mode sont ceux qui ne comprennent pas leur propre entreprise. » C'est ainsi que l'un des gourous contemporains du management, Henry Mintzberg, exprime sa vision de la stratégie et de ses outils. Cette formule volontiers provocatrice a le mérite de rappeler les enjeux actuels de la stratégie d'entreprise qui évolue entre art et science...*

**L**e marché du conseil en stratégie est un marché florissant, et il a produit en quelques décennies une pléthore d'outils et de démarches mis à la disposition des décideurs pour analyser l'environnement externe, diagnostiquer les forces et faiblesses de leur organisation, choisir une orientation stratégique parmi plusieurs options possibles, réfléchir à leur mise en œuvre, etc. Tant et si bien que le champ de la stratégie s'est progressivement doté d'une image rationnelle ou « rationalisante » : en témoignent les nombreux ouvrages qui lui sont consacrés et qui proposent des démarches stratégiques fort bien structurées et qui doivent conduire à prendre des décisions fondées sur des analyses précises et argumentées.

Pourtant, cette image de rationalité contraste avec la vie des affaires, à la fois parce que les décisions stratégiques des entreprises sont tout autant fondées sur l'intuition et l'expérience de ceux qui les prennent, dans des situations qui sont souvent caractérisées par l'urgence, mais aussi parce qu'une certaine part de la stratégie émerge d'une succession de microdécisions et se « fabrique » chemin faisant. Intuition, urgence et émergence expliquent que les décisions stratégiques s'accommodent parfois assez mal d'une panoplie organisée d'outils d'analyse, d'évaluation ou d'aide à la décision. Ce contraste entre l'abondance d'outils structurés et la réalité des démarches d'analyse et de décision stratégiques résume assez bien ce qui qualifie la stratégie, à la fois art et science, à la fois émergente et délibérée.

Introduite depuis une soixantaine d'années dans les entreprises, la stratégie est devenue un objet et un champ d'étude particulièrement riche dont il convient de comprendre les influences successives. Discipline inspirée de l'art militaire, elle se dote, à partir des années 1960, d'outils d'analyse et de décision. Depuis lors, les progrès de la connaissance scientifique, la pression des contraintes de marché dans le secteur de la consultance, la logique de la mode managériale et les mutations de l'économie mondiale expliquent la formidable profusion de ces outils. Quels ont été les fondements de l'évolution de la pensée stratégique dans ce domaine ? Quelle est la logique sous-jacente à l'apparition des modèles d'analyse de la décision stratégique ? Quels sont les paradigmes auxquels ils se rattachent ?

### **La stratégie : éléments de définition**

Étymologiquement, la notion de stratégie renvoie à l'art de conduire une armée en vue de la victoire. Largement diffusée à de nombreux domaines, elle signifie plus généralement le fait de définir des fins et des moyens pour les atteindre. Appliquée à l'entreprise, il s'agit de choisir une perspective dans laquelle inscrire le « projet » de l'entreprise (une mission, une vocation, une grande ambition), de choisir un positionnement (quel(s) produit(s) sur quel(s) marché(s) et avec quelle(s) technologie(s) ?), le périmètre des activités (monoproduction, différenciation, diversification), de choisir un mode de développement (intégration verticale ou croissance horizontale) et un mode de mise en œuvre et d'allocation des ressources (croissance interne *versus* croissance externe). En d'autres termes, la stratégie débute par un diagnostic, se

poursuit par la formulation d'un choix et se termine par une phase de mise en œuvre.

### **La définition de la stratégie de Nouvelles Frontières par son fondateur, Jacques Maillot**

L'exemple de Nouvelles Frontières à ses débuts est éclairant sur les différentes dimensions de la stratégie, mais aussi sur la cohérence entre ces différents éléments.

- **La mission** : créée en 1967 sous la forme d'une association par un groupe de « copains » autour de Jacques Maillot, Nouvelles Frontières se dote d'emblée d'une mission clairement exprimée, celle de démocratiser le voyage.

- **Le positionnement et le dimensionnement** : Nouvelles Frontières est un tour operator, mais ses fondateurs soulignent son originalité en termes de contenu de l'offre (destinations jusque-là peu proposées par les tour operators classiques, types de voyages, etc.) mais aussi par la double exclusivité du mode de distribution (les agences NF ne vendent que des produits NF et les produits NF ne peuvent être achetés que dans des agences NF).

- **Le mode de développement** : Pour répondre à la mission de démocratisation du voyage, NF cherche à baisser le prix de ses produits pour le client final. La stratégie adoptée est celle de l'intégration verticale qui permet, en étant présent en amont et en aval (compagnie aérienne et chaîne d'hôtels notamment), de réduire les intermédiaires et faire baisser les coûts.

- **La mise en œuvre** : elle repose en interne sur une organisation à distance hiérarchique courte, une forte culture, le leadership incontournable de son dirigeant et un noyau dur de collaborateurs « de la première heure » qui partagent la vision de Maillot et qui, grâce à une grande complicité, peuvent aisément traduire ses intentions en actions.

Une autre manière de définir la stratégie serait de l'envisager par rapport à ce qu'elle n'est pas. Les décisions stratégiques sont celles qui ne sont ni opérationnelles ni même tactiques. Cette distinction repose avant tout sur une notion de temporalité : les décisions stratégiques engagent durablement l'entreprise qui les prend, entraînant souvent des changements majeurs, alors que les décisions tactiques s'entendent à moyen terme et les décisions opérationnelles à court terme. Elle renvoie aussi à une différence de contenu et de contexte : les décisions stratégiques sont plus complexes que les autres, elles requièrent un mode d'approche plus global, et elles se situent dans des situations de plus forte incertitude. Investir un marché international, se désengager d'un domaine d'activité, se lancer dans une alliance avec une autre entreprise, ... sont autant de décisions stratégiques à long terme, complexes, globales et incertaines. Elles peuvent être à la fois des stratégies d'entreprise (ou stratégie primaire) – comme l'alliance – ou des stratégies d'activité (ou stratégie secondaire) – comme le désengagement d'un domaine. Les deux ont potentiellement des effets sur les décisions tactiques et opérationnelles. Plus encore, c'est l'alignement ou la cohérence entre la mission, les grandes orientations stratégiques, les stratégies d'activité, les tactiques et les processus opérationnels qui sont à rechercher.

Mais une autre dichotomie fondamentale marque le champ de la stratégie, celle qui distingue la dimension interne (l'organisation) et la dimension externe (l'environnement). Cette dichotomie peut d'ailleurs servir de fil directeur pour comprendre les évolutions de la pensée stratégique et des outils qui ont été successivement produits au cours de l'histoire depuis les années 1950.

Une analyse historique et critique des développements des outils de l'analyse stratégique permet en effet de dessiner deux moments ou paradigmes majeurs qui correspondent à une sorte de mouvement de balancier entre une perspective centrée sur l'externe et une perspective centrée sur l'interne : le paradigme de l'adaptation ou du « *fit* » stratégique, où l'analyse externe prévaut ; et l'approche fondée sur les ressources et compétences, où l'analyse interne prévaut. Le premier a dominé l'analyse stratégique depuis son envol dans les années 1950 jusqu'au début des années 1990 ; le second émerge alors.

Ces deux moments correspondent également à des conditions de compétition économique différentes et conduisent à des orientations stratégiques qui évoluent également : rechercher des options stratégiques adaptées au contexte externe va plutôt conduire

à des politiques de diversification, très répandues dans les années 1970-1980, tandis que rechercher des options qui correspondent aux ressources et compétences internes va plutôt conduire à des stratégies de recentrage sur le métier de base et/ou à des stratégies de « faire faire » (sous-traitance, délocalisation,...) ou « faire avec » (alliances, coopérations,...), dominantes aujourd'hui. Une série d'outils et modèles ont été proposés au fil du temps qui répondent à ces conditions contextuelles et aux préoccupations des entreprises, tantôt par le milieu académique, tantôt par les cabinets de conseil et parfois en coopération avec de grandes entreprises.

### **Le paradigme de l'adaptation ou quelles options stratégiques adaptées au contexte externe ?**

Le « *fit* » stratégique désigne le raisonnement stratégique qui consiste à analyser les données de l'environnement (les opportunités et les menaces) et à formuler des choix stratégiques qui soient adaptés à ces données, tout en prenant en compte les forces et les faiblesses de l'organisation (dimension interne), et dans l'optique de créer un avantage concurrentiel durable. Sous l'impulsion d'experts universitaires, les modèles de formulation stratégiques sont les premiers modèles à expliciter cette double dimension, externe et interne, du diagnostic stratégique à la base de toute décision stratégique. Ce sont ensuite les cabinets de conseil en stratégie qui investissent le marché des outils d'analyse stratégique, notamment en proposant des modèles du type « matrices de portefeuilles » qui visent à aider les entreprises à gérer leur diversification. Puis, l'intensification de la compétition économique favorise l'émergence de modèles d'analyse concurrentielle, tant chez les consultants que chez les universitaires.

#### **•L'impulsion initiale donnée par la communauté académique et les modèles de formulation stratégique**

La plupart de manuels de stratégie débutent par la présentation du modèle LCAG, du nom de ses quatre auteurs, Learned, Christensen, Andrews et Guth<sup>1</sup>, tous professeurs à la Harvard Business School, et qui ont, au milieu des années 1960, tenté de formaliser le processus de formulation de la stratégie telle qu'ils avaient pu l'observer auprès d'un échantillon de grandes entreprises américaines. Ce modèle, qui peut apparaître banal aujourd'hui, pose les fondements de l'analyse stratégique et en définit quelques concepts-clés. Notamment, il définit les étapes clés de la formulation stratégique :



1. Diagnostic externe (identification des facteurs clés de succès, des opportunités et des menaces issues de l'environnement général et de la concurrence pour déterminer le potentiel de croissance et la probabilité de réussite).
2. Diagnostic interne (identification des compétences distinctives, étude des résultats passés, audit de gestion et de positionnement, examen des forces et faiblesses de l'entreprise en référence à l'ensemble des fonctions de l'entreprise et sous contraintes des structures organisationnelles).
3. Synthèse des deux diagnostics (détermination de l'ensemble des possibilités d'action en évaluant leurs avantages et inconvénients, risques et incompatibilités).
4. Intégration des valeurs sociétales (responsabilité sociale de l'entreprise, citoyenneté) et des valeurs des dirigeants (objectifs généraux, formation des dirigeants, culture de l'entreprise).
5. Formulation de la stratégie (définition des objectifs fonctionnels et opérationnels après segmentation des activités, choix des moyens et allocation des ressources allouées aux manœuvres stratégiques).

Ce modèle LCAG, purement descriptif, a été rendu plus opérationnel au travers d'un outil qui aujourd'hui reste fréquemment (et diversement) utilisé dans les organisations, la matrice SWOT, développée par Wehrich en 1982<sup>2</sup> : elle croise les menaces et opportunités de l'environnement (*Opportunities* et *Threats* en anglais) avec les forces et faiblesses de l'entreprise (*Strengths* et *Weaknesses*) pour faire apparaître les comportements stratégiques possibles et souhaitables, et identifier en conséquence les marges de manœuvre de l'entreprise.

### **•L'irruption des consultants en stratégie et le triomphe des matrices de portefeuille**

Le cycle des pionniers académiques s'achève à la fin des années 1960. La turbulence économique s'étend alors à l'échelle mondiale. Les entreprises, converties récemment aux bienfaits de la planification stratégique, perdent leurs points de repères et réclament plus d'opérationnalité. Une nouvelle industrie naît, à demande croissante : le conseil en stratégie. Cette industrie devient un lieu de production de connaissances orienté vers la résolution de problèmes concrets et non plus vers la reconnaissance d'une appartenance à la communauté scientifique. Le triomphe des matrices de portefeuille s'inscrit dans la recherche de réponses spécifiques aux problèmes posés par la diversification croissante des

activités et par la multiplication des concurrents dans un marché qui s'internationalise. Ce triomphe s'ouvre grâce à une série de modèles dont l'origine, adossée à une connaissance académique antérieure, est savamment enchevêtrée entre des entreprises et leur cabinet de consultants de référence.

Trois modèles de portefeuille sont le plus souvent présentés : le modèle « croissance/part de marché » du Boston Consulting group (BCG), le modèle « atouts attrait » de McKinsey et le modèle « maturité/position concurrentielle » d'Arthur D. Little (ADL) (voir le tableau comparatif des trois principales matrices de portefeuilles ci-après). La démarche instrumentale qui sous-tend tous les modèles de portefeuille privilégie trois éléments : la segmentation stratégique en domaines d'activités stratégiques ou DAS (il s'agit de « découper » l'entreprise en grands domaines (ou *business units*), ensemble d'activités suffisamment homogène pour pouvoir être l'objet de décisions stratégiques communes) ; l'évaluation de la position stratégique de chaque segment, sur un système à deux axes, l'un représentant les atouts de l'entreprise (dimension interne), l'autre les attraits de l'environnement (dimension externe) ; l'interaction du positionnement stratégique et des performances financières de chaque segment, dans une vision circulaire des flux financiers.

Au total, les trois principaux modèles de portefeuille ont contribué largement à l'amélioration de l'analyse et de la réflexion stratégique dans quatre directions : l'élaboration d'un cadre d'analyse formalisé et de méthodes instrumentales de gestion de la diversité, l'amélioration de la qualité des stratégies élaborées et la diffusion de l'esprit stratégique au sein du groupe dirigeant et du groupe des responsables d'activités, la proposition d'un raisonnement intégré « stratégie-marketing-finance » fondé sur la détermination de critères rigoureux d'allocation des ressources entre activités, et l'utilisation d'un outil-diagnostic de son propre portefeuille, doublé de la capacité de conjecturer sur les stratégies probables des principaux concurrents. Les matrices naissent à la fin de la décennie 1960, dans un climat intellectuel où domine sans partage le mythe de la rationalité, et où l'économie est engagée, dans l'esprit des différents acteurs, dans une phase de croissance. Entre-temps, la dégradation du mythe de la rationalité est parallèle à l'arrêt de la croissance, à l'amplification des turbulences, à la montée irrésistible de l'incertitude. Avec les années 1980 prend fin l'épopée des matrices, dans une logique mêlée de raisons économiques liées à l'environnement et de raisons techniques liées au système concurrentiel de la consultance.

| Caractéristiques  | BCG :<br>Part de marché/<br>croissance  | McKinsey :<br>Atouts/Attraits  | ADL :<br>Maturité/position<br>concurrentielle   |
|---|---|--|---|
| <b>Philosophie générale du modèle</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Parvenir à un équilibre financier global et durable entre activités en croissance et activités stabilisées</li> <li>• Rechercher la réduction des coûts</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se maintenir dans des secteurs porteurs et adaptés aux capacités et compétences de l'entreprise</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Assurer l'équilibre financier et gérer les risques de la diversité par l'équilibre des phases du cycle de vie où se situent les produits</li> </ul>  |
| <b>Champ d'utilisation privilégié</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entreprises aux activités fortement influencées par l'effet d'expérience (ou effet de volume) : maturité et standardisation</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entreprises diversifiées aux activités liées (technologiquement et/ou commercialement) et à intégration forte</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entreprises à structure conglomérale (diversification sans liens et orientation financière)</li> </ul>   |
| <b>Nature des axes</b><br>• Position de l'entreprise sur chaque segment<br>• Valeur du métier | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La part de marché relative (part de marché de l'entreprise rapportée à la part de marché du principal concurrent)</li> <li>• Le taux de croissance du DAS</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les atouts (ensemble des facteurs influençant la force compétitive)</li> <li>• Les attraits (ensemble des facteurs influençant la valeur du DAS)</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hiérarchisation des types de positions concurrentielles (synthèse d'un ensemble de facteurs)</li> <li>• Le positionnement du DAS dans les phases du cycle de vie</li> </ul>  |
| <b>Configuration matricielle</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Matrice à 4 cases (2 x 2)</li> <li>• 2 positions concurrentielles : part de marché relative (PMR) &gt; 1 et PMR &lt; 1</li> <li>• 2 positions/taux de croissance du marché : inférieur ou supérieur au taux de croissance de l'espace géographique retenu</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Matrice à 9 cases (3 x 3)</li> <li>• 3 positions/atouts : forte, moyenne et faible</li> <li>• 3 positions/attraits : fort, moyen et faible</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Matrice à 20 cases (5 x 4)</li> <li>• 5 positions concurrentielles : dominante, forte, favorable, défendable et marginale</li> <li>• 4 positions/cycle de vie : démarrage, croissance, maturité, déclin</li> </ul>   |
| <b>Hypothèses générales et facteurs clés de succès</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Méthode mécanique</li> <li>• Analyse quantitative bidimensionnelle</li> <li>• La position concurrentielle : la part de marché relative</li> <li>• La valeur du métier : le taux de croissance de l'activité</li> <li>• La production accumulée génère des effets d'expérience qui minimisent les coûts moyens du leader</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Méthode organique</li> <li>• Analyse qualitative multidimensionnelle</li> <li>• La position concurrentielle : la qualité et la quantité des forces que détient l'entreprise dans chaque segment (facteurs endogènes)</li> <li>• La valeur du métier : son attrait et sa qualité (facteurs exogènes)</li> <li>• La valeur stratégique d'un métier dépend d'un ensemble important de facteurs qui croise la maîtrise de facteurs clés de succès et l'attractivité d'une activité</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Méthode organique</li> <li>• Analyse qualitative multidimensionnelle</li> <li>• La position concurrentielle : la qualité et la quantité des forces que détient l'entreprise dans chaque segment (facteurs endogènes)</li> <li>• La valeur du métier : la maturité (facteur exogène)</li> <li>• Les phases du cycle de vie du produit déterminent partiellement la performance du métier</li> </ul> |
| <b>Prescriptions stratégiques</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 4 types de prescriptions : Conforter/Rentabiliser/Invertir/Abandonner</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 types de prescriptions : Développer/Sélectionner/Abandonner</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 4 types de prescriptions : Développer/Sélectionner/Réorienter/Abandonner</li> </ul>  |

**•L'exacerbation et la mondialisation de la compétition économique et les modèles d'analyse concurrentielle**

L'internationalisation de l'économie a élargi le champ concurrentiel et exacerbé l'intensité de la compétition. C'est dans ce cadre que se développent de nouveaux outils, visant à aider les entreprises à diagnostiquer l'attractivité des marchés ou secteurs d'activité, à évaluer l'intensité concurrentielle et à qualifier la nature de la compétition et des règles du jeu en vigueur, et à se positionner par rapport aux concurrents.

Un premier type de méthode de positionnement stratégique consiste à analyser séparément les différents produits composant le portefeuille d'activités d'une entreprise, et de les positionner par rapport aux concurrents opérant dans des activités similaires. Le *PIMS (Profit Impact of Market Strategy)* géré par le *SPI (Strategic Planning Institute)*<sup>3</sup>, organisme à but non lucratif, se présente sous la forme d'une base de données regroupant des informations sur plusieurs milliers d'activités distinctes et les stratégies d'entreprise qui leur sont associées. Projet commun du monde économique et du monde académique, lancé par la General Electric et la Harvard Business School au milieu des années 1970, il s'agit de décoder, à partir d'observations empiriques et de lois statistiques induites de ces observations, les mécanismes du marché et les facteurs influençant de manière déterminante et récurrente la rentabilité des activités. Les analyses statistiques multivariées appliquées à la base de données conduisent à isoler les facteurs stratégiques expliquant au mieux la performance de l'activité : une trentaine de facteurs sont dégagés, qui expliquent plus de 80 % de la performance des activités, et en particulier la rentabilité et la marge brute d'autofinancement. Ces facteurs portent sur l'environnement industriel et le marché, la position concurrentielle, la différenciation concurrentielle, la structure capitaliste, le processus de production et l'allocation des ressources. Mais ce type d'outil de positionnement stratégique ne permet pas de disposer d'une vision à la fois globale et précise de la situation concurrentielle de l'entreprise. Les travaux portant sur l'analyse de la concurrence, et issus du courant académique de l'économie industrielle, répondent à cette critique.

Le nom de Michael Porter, professeur à la Harvard Business School, est étroitement associé aux travaux d'analyse concurrentielle : dans une vision d'économiste industriel, il met en effet l'accent sur l'importance du choix de l'industrie dans laquelle une entreprise va évoluer. Pour lui, la stratégie consiste d'une part à être

|   |     |
|---|-----|
| <b>Introduction : Les paradoxes du management / G. Schmidt</b>  | 5   |
| <b>Stratégie : de l'analyse concurrentielle au primat des ressources</b>                                  |     |
| • La stratégie, art ou science<br>J. Allouche et G. Schmidt   | 10  |
| • L'analyse fondée sur les ressources et les compétences<br>B. Quélin                                     | 29  |
| • La stratégie en pratiques<br>V. Chanal  | 42  |
| <b>Marketing : de la gestion commerciale au marketing responsable</b>                                     |     |
| • Panorama des théories et outils du marketing<br>P.L. Dubois   | 52  |
| • Le renouveau des leaders d'opinion en marketing<br>É. Vernet  | 68  |
| • Le marketing social<br>K. Gallopel-Morvan et S. Rieunier  | 82  |
| • Le marketing responsable<br>F. Blanc  | 91  |
| <b>Gestion des ressources humaines : de l'instrumentalisation à l'institutionnalisation des pratiques</b> |     |
| • Panorama des théories et outils de la GRH<br>P. Gilbert   | 106 |
| • La stratégie de rémunération totale<br>S. Saint-Onge  | 120 |
| • Egalité et diversité dans l'entreprise<br>J. Laufer   | 129 |
| <b>Finance : approches classiques et nouveaux chantiers</b>   |     |
| • Panorama des théories et outils de la finance<br>J. Caby et G. Hirigoyen                                | 152 |
| • Le fonctionnement des conseils d'administration dans les entreprises françaises<br>A. Schatt            | 165 |
| • Nouveaux chantiers de la finance<br>H. Rainelli   | 175 |
| <b>Comptabilité, contrôle et audit : de la technique comptable et budgétaire au pilotage stratégique</b>  |     |
| • La comptabilité comme instrument de modélisation<br>B. Colasse  | 185 |
| • Peut-on gérer sans budget ?<br>N. Berland   | 195 |

## TABLE DES MATIÈRES

---

|   |     |
|---|-----|
| • Les normes comptables internationales<br>È. Chiapello   | 201 |
| • À la recherche de l'auditeur indépendant<br>C. Pochet   | 210 |
| <b>Contingences du management</b>   |     |
| • Nature et performances des entreprises familiales<br>J. Allouche et B. Amann                                  | 223 |
| • La modernisation du secteur public<br>F. Pallez   | 233 |
| • Gouvernance et management des associations<br>J.-L. Laville   | 242 |
| • Management interculturel et globalisation<br>S. Chevrier  | 249 |
| <b>Transversalités du management</b>  |     |
| • Le Management de l'innovation : les défis actuels<br>F. Charue-Duboc, C. Midler, R. Maniak                    | 261 |
| • Le Management de projet<br>G. Garel   | 270 |
| • RSE et développement durable<br>J. Igalens  | 284 |
| • Restructurations : entre permanence et ruptures<br>R. Beaujolin   | 292 |
| <b>Enjeux pour le management</b>  |     |
| • Quelle(s) théorie(s) de l'organisation pour les sciences<br>du management ?<br>J.-P. Bréchet et A. Desreumaux | 303 |
| • Les approches critiques en management<br>I. Huault  | 315 |
| • Enseigner la gestion, former les managers<br>Entretien avec A. Burlaud  | 324 |
| • La production de connaissances scientifiques et « actionnables »<br>A. David                                  | 329 |
| • Management et Société<br>R. Pérez   | 339 |
| <b>Le point sur... la gouvernance</b>   | 350 |
| <b>Le point sur... les systèmes d'information</b>   | 352 |
| <b>Glossaire</b>  | 354 |
| <b>Bibliographie</b>  | 358 |

Achévé d'imprimer en janvier 2010  
Par Lannoo Drukkerij  
Dépôt légal : troisième trimestre 2008