

David **Autissier**, Laurent **Giraud**, Kevin J. **Johnson**

LES 100 SCHÉMAS DU MANAGEMENT

La matrice BCG, les 5 forces de Porter,
la roue de Deming, la carte des alliés...
et 96 autres

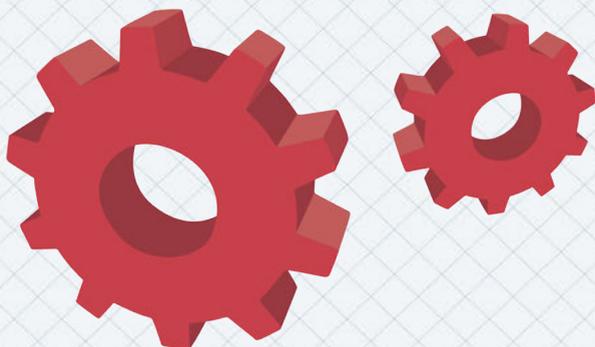
EYROLLES

LES 100 SCHÉMAS DU MANAGEMENT

Cet ouvrage propose de penser le management en images. Accessible et concret, il permet de s'approprier les grands classiques, depuis les patates de Mintzberg jusqu'au modèle océan bleu, mais aussi les modèles émergents, par exemple le design thinking ou l'intelligence de situation.

- Les 100 schémas incontournables, sous forme de fiches
- Une approche visuelle, qui permet un accès aisé et direct aux grandes théories du management
- 5 parties qui correspondent aux grands enjeux : stratégie, organisation, management, changement, développement personnel et organisationnel
- Une démarche très opérationnelle : pour chaque schéma sont exposés objectifs, modalités de mise en œuvre, intérêts et limites

Un ouvrage à destination à la fois du professionnel, qui y trouvera des outils pour manager au quotidien, et de l'étudiant, pour qui ces synthèses graphiques constituent autant de points d'ancrage utiles à la mémorisation et à la compréhension.



David Autissier est maître de conférences habilité à diriger des recherches à l'IAE Gustave Eiffel et directeur de la chaire ESSEC du changement. Expert auprès de grands groupes en stratégie de transformation, il est l'auteur de nombreux ouvrages en changement et management.

Laurent Giraud est maître de conférences à l'IAE Toulouse et chercheur au Centre de recherche en management (UMR CNRS 5303) au sein de l'Université Toulouse 1 Capitole. Il enseigne, mène des recherches et intervient en entreprise sur la gestion des ressources humaines.

Kevin J. Johnson est professeur de management à HEC Montréal. Il enseigne la gestion du changement et la psychologie au travail. Ses travaux de recherche portent sur la capacité à changer, les émotions et l'adaptation en gestion, et les effets psychologiques des changements sur la performance.

Code éditeur : 656245
ISBN : 978-2-712-56245-3

Couverture : Studio Eyrolles © Editions Eyrolles / Florian Hue

Les 100 schémas du management

Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05
www.editions-eyrolles.com

Réalisation des schémas : Florian Hue

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans l'autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2015
ISBN: 978-2-212-56245-3

David Autissier
Laurent Giraud
Kevin J. Johnson

Les 100 schémas du management

La matrice BCG, les 5 forces de Porter, la roue
de Deming, la carte des alliés... et 96 autres

EYROLLES



Sommaire

Penser le management en images9



Partie 1 Stratégie 11

Schéma 1 Le modèle stratégique océan bleu...12

Schéma 2 La matrice BCG..... 14

Schéma 3 Les sept S de McKinsey 16

Schéma 4 Les 5 forces de Porter 18

Schéma 5 L'analyse SWOT..... 20

Schéma 6 Le cycle de vie des produits 22

Schéma 7 Management par objectifs (MBO)..24

Schéma 8 Le cycle de vie des organisations 26

Schéma 9 Le business model 28

Schéma 10 L'innovation de rupture 30

Schéma 11 Le design thinking 32

Schéma 12 Le tableau de bord prospectif... 34

Schéma 13 Le modèle d'évaluation
fonctionnelle (MEF)..... 36

Schéma 14 Le modèle EFQM 38

Schéma 15 Le *yield management*..... 40

Schéma 16 La matrice d'Ulrich 42

Schéma 17 Le modèle de l'oignon
en gestion de crise 44

Schéma 18 La pyramide de la responsabilité
sociale de l'entreprise 46

Schéma 19 Le modèle du sens au travail 48

Schéma 20 L'entreprise éthique 50



Partie 2 Organisation 53

Schéma 21 La théorie des organisations..... 54

Schéma 22 Les images de l'organisation .. 56

Schéma 23 Les patates de Mintzberg 58

Schéma 24 La chaîne de valeur..... 60

Schéma 25 L'organisation matricielle 62

Schéma 26 Centres de profit
et cycle budgétaire..... 64

Schéma 27 Les réseaux apprenants 66

Schéma 28 L'efficacité des équipes
de travail 68

Schéma 29 Les 5 étapes du développement
d'un groupe 70

Schéma 30 Les niveaux de la culture
organisationnelle 72

Schéma 31 La méthode Hay 74

Schéma 32 La gestion prévisionnelle des emplois
et des compétences (GPEC)..... 76

Schéma 33 Gestion de projet PMI 78

Schéma 34 La performance
des organisations 80

Schéma 35	La méthode RACI.....	82	Schéma 39	Les référentiels en système d'information	90
Schéma 36	Le système <i>lean</i>	84	Schéma 40	La roue de la fonction ressources humaines.....	92
Schéma 37	Six Sigma	86			
Schéma 38	La fonction contrôle de gestion.	88			



Partie 3 Management95

Schéma 41	La double boucle manager leader	96	Schéma 50	Le sociogramme	114
Schéma 42	La roue des rôles du management.....	98	Schéma 51	Les modes de gestion des conflits	116
Schéma 43	La grille managériale	100	Schéma 52	Les cercles d'attention.....	118
Schéma 44	Le manager intrapreneur.....	102	Schéma 53	La communication	120
Schéma 45	La roue de Deming.....	104	Schéma 54	Le modèle d'Argyris et Schön .	122
Schéma 46	La théorie de la fixation d'objectifs	106	Schéma 55	Le modèle SECI de la création de connaissances.....	124
Schéma 47	La matrice des risques.....	108	Schéma 56	Un modèle des évolutions comportementales.....	126
Schéma 48	Les quatre cadres pour repenser l'organisation et le leadership.	110	Schéma 57	Le codéveloppement	128
Schéma 49	La matrice de coopération	112	Schéma 58	La théorie de la contingence ..	130
			Schéma 59	La qualité de vie au travail.....	132
			Schéma 60	La fenêtre de Johari.....	134



Partie 4 Changement137

Schéma 61	Les paradigmes en gestion du changement	138	Schéma 71	Les trajectoires de changement.	158
Schéma 62	Changement et transformation	140	Schéma 72	La courbe de l'engagement ...	160
Schéma 63	Les facteurs de changement ...	142	Schéma 73	La marguerite sociologique....	162
Schéma 64	Typologie des changements... ..	144	Schéma 74	Le baromètre ICAP	164
Schéma 65	La théorie des champs de forces.	146	Schéma 75	La cartographie des acteurs....	166
Schéma 66	La roue du changement.....	148	Schéma 76	La carte des alliés	168
Schéma 67	Les territoires du changement	150	Schéma 77	Étude d'impacts en cadrans ...	170
Schéma 68	La courbe d'apprentissage du changement	152	Schéma 78	Étude d'impacts humains	172
Schéma 69	Le continuum des réactions face au changement	154	Schéma 79	La matrice DRAS	174
Schéma 70	Les sept phases de préoccupations.....	156	Schéma 80	Le modèle de Kotter.....	176



Partie 5 Développement personnel et organisationnel179

Schéma 81 Le MBTI.....	180	Schéma 90 La gestion du temps : la matrice Eisenhower.....	198
Schéma 82 Le <i>big five</i> de la personnalité..	182	Schéma 91 Le <i>mind mapping</i>	200
Schéma 83 L'intelligence de situation.....	184	Schéma 92 Les ancrs de carrière.....	202
Schéma 84 La pyramide des besoins de Maslow.....	186	Schéma 93 Les quatre étapes de carrière.	204
Schéma 85 La théorie des deux facteurs de Herzberg.....	188	Schéma 94 Le modèle de Karasek.....	206
Schéma 86 La théorie des attentes de Vroom.....	190	Schéma 95 Le modèle transactionnel du stress	208
Schéma 87 Les étapes de la socialisation organisationnelle	192	Schéma 96 L'évaluation de la formation ..	210
Schéma 88 L'apprentissage expérientiel ..	194	Schéma 97 Le modèle d'Hofstede.....	212
Schéma 89 L'échelle de <i>delivery</i>	196	Schéma 98 Les trois générations au travail	214
		Schéma 99 Le <i>mindful leadership</i>	216
		Schéma 100 La matrice des projets digitaux .	218
 Index.....			 221

Penser Le management en images

Que reste-t-il aux étudiants des enseignements en management qu'ils ont reçus pendant leurs études ? C'est une question essentielle pour un enseignant dont l'objectif est de transmettre un savoir utile, utilisable et utilisé dont la valeur se bonifie avec le temps au travers des expériences qui le mettent à l'épreuve et l'enrichissent. Il nous arrive très souvent de croiser d'anciens étudiants que nous avons eu la chance d'avoir et il n'est pas rare de les entendre dire : « Je me souviens des patates de Mintzberg, j'ai aimé la pyramide de Maslow, la matrice du BCG » ou « Les 5 forces de Porter m'ont aidé dans mes réflexions stratégiques... » Très souvent, c'est un schéma qui a servi de point d'ancrage à la mémorisation et la compréhension des savoirs en management.

On attribue à Napoléon la phrase suivante qui résume l'esprit de cet ouvrage : « Un bon croquis vaut mieux qu'un long discours. » Très souvent, les théories, méthodes et outils sont représentés par des schémas qui sont parfois davantage mémorisés et connus que le contenu qu'elles représentent. Nous pouvons parler de schémas, de figures et même parfois de matrices pour désigner des représentations graphiques qui résument tout ou partie d'un concept.

Le schéma peut être défini comme un artefact dont la représentation graphique est facilement et directement accessible de par sa multi-dimensionnalité. Une flèche indique une causalité, un rond une circularité, les matrices construisent des typologies avec deux dimensions, etc. Le schéma

se lit facilement, s'interprète et constitue un outil facile à utiliser. C'est un pense-bête qui rend utilisables les théories et concepts au quotidien. Avec les outils de type PowerPoint, le langage des entreprises s'est déplacé du format écrit au format graphique. Les lignes, flèches, carrés, rectangles et autres formes associées entre elles constituent un langage à part entière. D'ailleurs, ne parle-t-on pas de planche ou de diapositive pour désigner une page PowerPoint ?

Avec cet ouvrage, nous souhaitons rendre encore plus visibles et accessibles certains concepts de management. La clé de lecture est le schéma qui constitue une ressource pour expérimenter et ainsi rendre concret ce qui est par définition abstrait dans une logique de construction à l'infini de variantes en fonction des contextes.

Nous avons sélectionné les 100 schémas qui nous paraissent à la fois les plus usuels, et les plus importants. Mais comme dans tout travail de sélection parmi des possibilités quasi infinies, il est possible que nous en ayons omis certaines – omissions que ne manqueront pas de réparer les éditions suivantes. Les schémas ont été classés en cinq grands thèmes :

- ▶ la stratégie,
- ▶ l'organisation,
- ▶ le management,
- ▶ le changement,
- ▶ le développement personnel et organisationnel.

Certains schémas traitent de plusieurs de ces thèmes. Nous avons cherché à déterminer, pour chacun d'entre eux, l'idée principale qu'il représente et son mode d'utilisation afin d'aider les managers dans l'exercice de leur fonction. La stratégie est définie comme une action visant à définir et à réaliser un objectif collectif. L'organisation s'intéresse plus particulièrement à l'agencement des moyens. Le management définit les modalités de coordination entre acteurs. Le changement traite des questions d'évolution, qu'elle soit permanente ou de rupture. Le développement personnel et organisationnel donne des clés de progrès individuel.

Cet ouvrage ne se lit pas, il se consulte en fonction de vos besoins et intérêts. Les schémas sont

des formes qui vous invitent à mieux comprendre le fond. Chaque schéma est expliqué suivant la même trame :

- ▶ objectif,
- ▶ origine,
- ▶ quand et comment l'utiliser,
- ▶ intérêts,
- ▶ limites,
- ▶ bibliographie.

Cette architecture vous permettra de parcourir différents schémas en retrouvant une grille de lecture commune.



Partie 1

Stratégie

Dans un de ses discours, l'ancien dirigeant du groupe Danone, Antoine Riboud, affirmait que la stratégie, c'était d'être le plus performant et innovant pour devenir un leader, tout en précisant que le plus difficile n'était pas tant de définir la cible que de mettre tous les acteurs en mouvement pour l'atteindre. Il parlait volontiers de management stratégique pour montrer l'importance qu'il y a d'embarquer l'ensemble des collaborateurs dans une dynamique collective.

La notion de stratégie façonne l'environnement gestionnaire de manière noble. C'est l'art du bon choix structurant. Les stratèges des entreprises sont perçus comme les têtes pensantes d'un ensemble plus opérationnel. La complexité des environnements économiques concurrentiels a montré l'importance qu'il y a à la fois à définir une trajectoire et à associer l'ensemble des parties prenantes dans une logique d'opportunité et de rapidité.

On parle de stratégie émergente, de fenêtres stratégiques ou encore d'océans bleus pour définir la stratégie comme une méthode de captation des opportunités en associant le plus grand nombre.



Le modèle stratégique océan bleu

Océan rouge	Océan bleu
<ul style="list-style-type: none">► Compétition dans un marché existant► Objectif : battre la compétition► Approche : exploitation de la demande présente► Stratégie : alignement des activités avec le choix stratégique, soit la différenciation ou les bas prix	<ul style="list-style-type: none">► Création d'un marché incontesté► Objectif : rendre la compétition impertinente► Approche : création et capture d'une nouvelle demande► Stratégie : alignement des activités avec le choix stratégique, soit la différenciation et les bas prix

[Objectif]

L'objectif principal du schéma réside dans la mise en lumière de deux approches stratégiques possibles face à la compétition sur un marché, tout en mettant en avant l'importance de la stratégie océan bleu. Plutôt que d'affronter directement leurs compétiteurs, les entreprises performantes réussissent à créer un nouvel espace incontesté dans un marché. Les approches par la différenciation et par les prix bas sont mises en relation afin de guider le lecteur vers la création de valeur et de demande. Il demeure que la stratégie classique océan rouge est inévitable quoique insuffisante pour une performance compétitive à long terme. L'utilisation du terme océan bleu mise sur le caractère inexploré de vastes et profonds espaces de marché.

📍 Origine

Le schéma provient de multiples travaux académiques et praticiens des deux auteurs, Chan W. Kim et Renée Mauborgne, professeurs à l'Insead. Le premier article portant la mention « Blue Ocean Strategy » est paru dans la *Harvard*

Business Review en 2004. Il est rapidement suivi par la publication d'un livre de ces mêmes auteurs en 2005 intitulé *Blue Ocean Strategy: How to Create Market Space and Make the Competition Irrelevant*.

🕒 Quand et comment l'utiliser

La stratégie océan bleu demande une approche de différenciation et de réduction des coûts pour faire émerger de nouveaux marchés ou de nouvelles opportunités au sein d'un marché. L'intérêt est de répondre à ceux-ci pendant ou avant que les compétiteurs ne soient aptes à le faire. Un

marché dit océan bleu est donc inconnu et inexploité avant qu'il ne soit créé. Pour cela, il faut innover par la création de valeur. Par exemple, il y est souvent question de réduire les coûts de certains éléments sous les standards du marché, tout en permettant un avantage par les prix. Cela

permet de porter un produit, une innovation, sur un marché de moins grande valeur – soit pour les clients qui ne présentent pas de demande pour le produit dans sa version haut de gamme. Dans le même ordre d’idée, il faut identifier les éléments considérés comme acquis sur le marché et les éliminer afin de réduire la pertinence de la compétition. Il faut créer les éléments qui n’ont jamais été offerts sur le marché visé afin de faire émerger cet espace incontesté sur lequel il faut capitaliser. Il importe aussi d’élever certains éléments du produit au-delà des standards du marché afin de se différencier des compétiteurs et d’apparaître comme la seule offre pertinente.

Les auteurs soulignent aussi l’importance de deux principes fondamentaux dans les efforts d’identification et d’exploitation d’océans bleus, soit un

leadership mobilisateur et des processus justes et équitables. Ceux-ci sont à la base du management pour faire face à quatre obstacles majeurs à cette approche stratégique :

- ▶ obstacles cognitifs, en ce qu’une organisation peut se complaire dans le *statu quo* ;
- ▶ politiques, en ce que des parties prenantes internes comme externes peuvent s’opposer aux volontés stratégiques mises en avant ;
- ▶ motivationnels, en ce que l’innovation de rupture demande la modification de comportements et de schèmes mentaux de la part du personnel ;
- ▶ obstacles fondés sur les ressources, en ce que les ressources sont limitées, ce qui justifie et freine à la fois les efforts stratégiques.

➤ Intérêts

Le schéma, autant que les ouvrages de référence dans lesquels il a été publié, permet de comprendre et d’expliquer, dans une perspective stratégique, les succès populaires (ou non) de plusieurs entreprises depuis les soixante dernières années. À partir de ces observations, plusieurs

leçons sont tirées et le modèle proposé permet de formuler et de structurer les volontés et nécessités croissantes d’innover afin de demeurer compétitif dans les environnements d’affaires de plus en plus complexes, globaux et changeants.

⚠ Limites

Bien que les éléments nécessaires à la formulation stratégique pour l’identification et l’exploitation structurée d’un océan bleu soient particulièrement utiles et détaillés, il demeure que les quatre obstacles évoqués restent majeurs dans la mise en œuvre de telles volontés. Ces obstacles

(cognitifs, politiques, motivationnels et basés sur les ressources) à la formulation de stratégie de toute sorte sont classiques et l’application du modèle demeure limitée du fait même de leur existence.

📖 Bibliographie

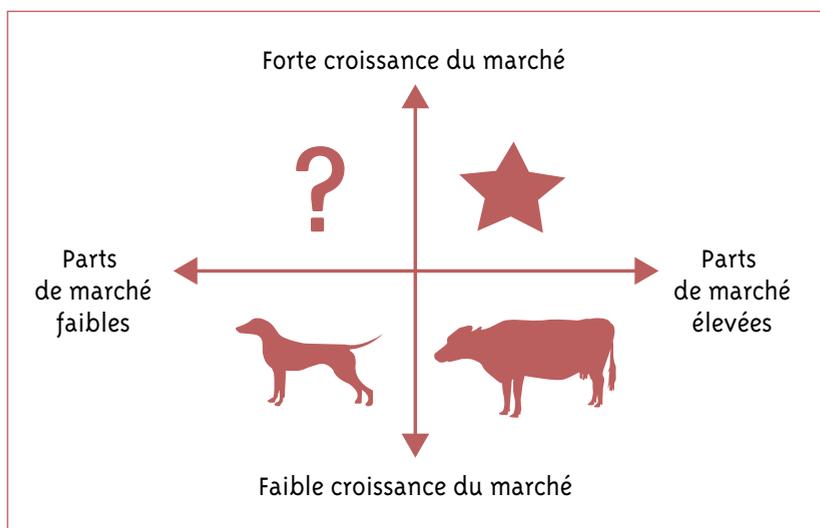
Kim C.W. & Mauborgne R. (2005). *Blue Ocean Strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Boston, Harvard Business School Press.

Kim C.W. & Mauborgne R. (2004). « Blue Ocean Strategy ». *Harvard Business Review*, octobre, p. 76-85.

Kim C.W. & Mauborgne R. (2005). « Blue Ocean Strategy: From theory to practice ». *California Management Review*, 47(3), p. 105-121.



La matrice BCG



[Objectif]

Ce schéma a comme objectif d'aider l'entreprise à faire l'analyse stratégique de son portefeuille d'unité et/ou de processus d'affaires. Il était nécessaire qu'il soit facile à utiliser et à communiquer. Il permet d'évaluer les stratégies de distribution de ressources entre les domaines d'activité stratégique ou processus.

📍 Origine

La matrice BCG a été conçue par un consultant du Boston Consulting Group en 1970, une firme de

conseil en management de niveau international.

🕒 Quand et comment l'utiliser

Au départ, ce schéma est conçu pour une utilisation lors des moments de prises de décision concernant l'allocation de ressources aux différents domaines d'activité ou processus tout en considérant leur potentiel et leur valeur relative pour l'entreprise.

Il peut aussi être utilisé de façon plus large pour dresser un portrait stratégique des produits ou services de l'entreprise, ou comme outil de gestion de portefeuille. Organisé sur deux axes (le niveau de croissance du marché d'affaires et le

ratio des parts de marché détenues par l'entreprise), il permet d'identifier quatre catégories d'unités :

- ▶ Une unité est une *star* lorsque l'entreprise détient déjà une bonne proportion des parts de marché et que ce dernier est en expansion. Il devient intéressant dans ce cas d'investir ces unités qui devraient rapporter des bénéfices tout autant qu'offrir un avantage stratégique à l'entreprise.

- Une unité est une *vache à lait* dans le cas d'un marché qui n'est pas en expansion, mais dont l'entreprise détient une bonne proportion de parts. Ce type d'unité n'est pas porteuse de potentiel de développement, mais elle permet l'entrée de ressources afin de financer les autres activités. Souvent, elle est une ancienne unité star dont le marché a stagné. Il est donc temps de récolter les bénéfices de cette unité sans avoir besoin d'y faire des investissements majeurs.
- Une unité est un *poids mort* (chien) lorsque les parts de marché détenues sont faibles et que ce dernier n'est pas en expansion.

L'entreprise n'étant pas dominante et n'identifiant pas de potentiel dans ce marché, ces unités devraient être repositionnées ou fermées, particulièrement si elles consomment des ressources sans retour sur investissement possible.

- Le dernier type d'unité constitue ce qu'on appelle un *dilemme*. Finalement, là où la décision demeure problématique, c'est lorsque le marché est en expansion, mais que l'unité de l'entreprise n'est pas dominante. Un investissement de ressources peut ainsi transformer cette unité en star si elle réussit ou en chien si le marché ralentit.

➤ Intérêts

La matrice BCG offre un outil simple afin d'organiser unités, produits ou processus selon leur avantage concurrentiel pour l'entreprise. Le modèle

aide ainsi à la décision quant à la priorisation dans l'allocation des ressources selon le potentiel de retour sur investissement.

⚠ Limites

Quoique la matrice soit relativement simple, son utilité repose beaucoup sur la qualité de l'information disponible ainsi que sur l'information considérée dans la prise de décision. En d'autres termes, la relative simplicité de la figure peut

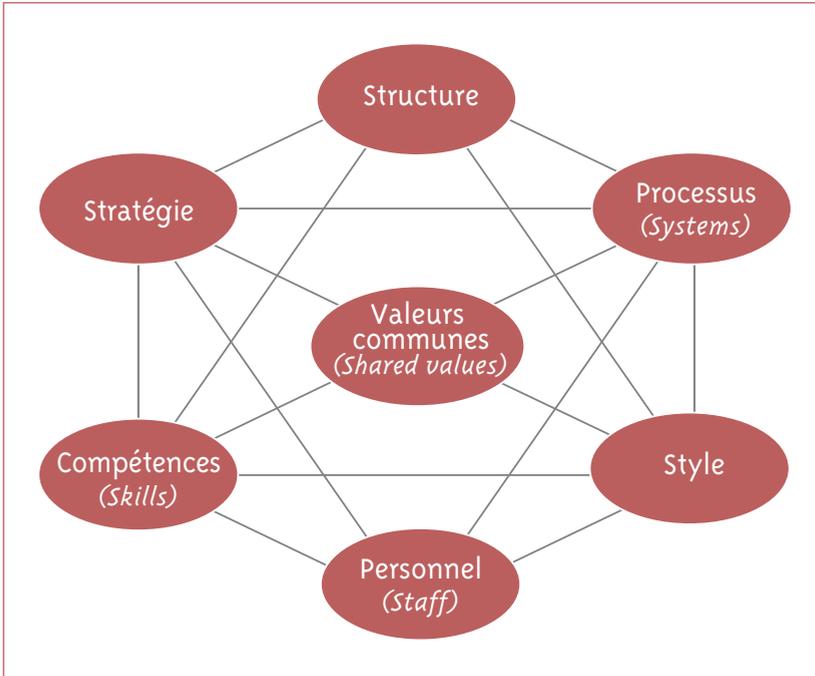
mener à ne pas considérer l'ensemble des enjeux liés à une décision aussi centrale pour l'entreprise, d'autant plus qu'elle considère les unités d'affaires en vase clos et non comme interdépendantes.

📖 Bibliographie

Stern C.W. & Stalk G. (1998). *Perspectives on strategy from the Boston Consulting Group*. John Wiley & Sons.



Les sept S de McKinsey



[Objectif]

Le schéma des sept S de McKinsey est élaboré afin de complexifier la perspective stratégique de l'organisation dans le but qu'elle corresponde plus à la réalité et ainsi offrir un outil de réflexion stratégique efficace. Pour cela, elle identifie sept facteurs clés de succès que sont la stratégie, la structure, les systèmes, le *staff* (le personnel), le style (de management), les *skills* (les compétences) et les *shared values* (les valeurs partagées).

📍 Origine

Le schéma des sept S est présenté et expliqué par trois ouvrages publiés quasi simultanément par Peters et Waterman (1982), Pascale et Athos (1981) et Waterman, Peters et Philips (1980) dans leurs travaux respectifs *Structure is not*

Organization, The art of Japanese management et *In Search of Excellence*. Ces auteurs travaillent comme conseillers et chercheurs dans le cabinet McKinsey, ce qui explique que le nom de la firme soit rattaché à cette méthode.

Quand et comment l'utiliser

Les sept S sont utiles pour évaluer et intervenir sur le niveau de cohérence de l'entreprise. Ils s'avèrent efficaces pour l'identification des priorités de changement stratégique dans le but d'optimiser l'adéquation des sept dimensions fondamentales de l'entreprise.

Outre les *valeurs communes* (*shared values*) figurant au centre du modèle, les trois S supérieurs sont dénommés *hard* (ce sont les dimensions concrètes de l'organisation) et les trois S inférieurs sont dénommés *soft* (ce sont les dimensions intangibles de l'organisation).

Il importe donc d'établir une cohérence entre les différentes dimensions. La *structure* réfère à l'organisation des fonctions et activités à l'intérieur de mécanismes de coordination. La *stratégie*

se rapporte à la planification des orientations à travers une vision concurrentielle de l'entreprise. Les *processus* (*systems*) consistent en les mécanismes de coordination et les routines représentatives des tâches produites. Les *compétences* (*skills*) représentent l'avantage concurrentiel de l'organisation, ce sont les activités qu'elle maîtrise de façon distinctive. Le *personnel* (*staff*) réfère au cheminement de développement professionnel des acteurs organisationnels. Finalement, le *style* de management et la culture représentent d'un côté les styles de leadership adoptés par les managers, cela incluant les symboles et les sens entretenus. D'un autre côté, ils représentent la culture organisationnelle avec ses valeurs et ses normes qui teintent le fonctionnement des parties prenantes au cœur de l'organisation.

Intérêts

Ce schéma a la particularité de jumeler et de mettre en interrelation les dimensions *hard* et *soft* de l'organisation. Il permet un regard général, affirmé par plusieurs auteurs comme étant complet, systémique et réaliste. Toutes les organisations, quelles que soient leur nature, leur

grandeur, leur forme, sont représentées par ce schéma. Ainsi, il peut être utilisé de plusieurs façons par divers utilisateurs provenant d'organisations différentes afin d'identifier forces, faiblesse et priorités d'action pour l'équilibre et l'efficacité organisationnels.

Limites

Le schéma des sept S ne propose aucun guide à l'action. Il ne fait que poser des éléments pour la réflexion stratégique tout en précisant que les liens entre ceux-ci sont systémiques et non nécessairement ordonnés. Sa présentation relativement simple laisse deviner une difficile utilisation quant à son adaptation à un contexte donné.

Aussi, son avantage (être général et englobant de multiples facettes organisationnelles) est aussi sa faiblesse : il est moins utile dans le cadre de planifications moins stratégiques et moins centrales à la représentation de l'entreprise – c'est-à-dire plus fonctionnelles.

Bibliographie

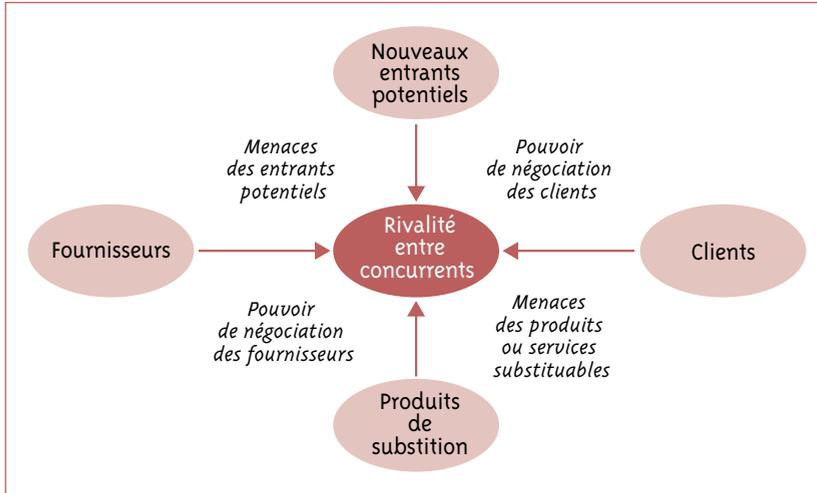
Pascale R. & Athos A. (1981). *The art of japanese management*. Simon & Schuster.

Peters T.J. & Waterman R.H. Jr (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's best-run companies*. Harper and Row.

Waterman R., Peters T. & Philips J. (1980). « Structure is not organisation ». *The McKinsey Quarterly*, summer, p. 2-20.



Les 5 forces de Porter



D'après Porter (1980)

[Objectif]

Les 5 forces de Porter sont un outil de diagnostic stratégique externe¹. Le schéma propose une analyse de l'intensité concurrentielle d'un secteur. Demil *et al.* (2013, p. 66) rappellent qu'un « secteur (ou industrie) est défini comme l'ensemble des organisations qui proposent des produits étroitement substituables ». Ainsi plus un secteur est concurrentiel, moins il est rentable pour une entreprise. Le schéma permet de mesurer les 5 forces de concurrence à l'œuvre sur un secteur donné.

Le cercle central illustre le niveau de *rivalité entre les concurrents* d'un même secteur. Il s'agit de la source principale de réduction de la profitabilité pour une entreprise. En effet, une lutte acharnée sur un secteur provoquera une baisse des prix des produits et donc une baisse des marges. Les *fournisseurs* et les *clients* peuvent aussi affecter la rentabilité de l'entreprise à travers leur pouvoir de négociation. Plus ce dernier est élevé, moins l'entreprise a de marges de manœuvre et de profits.

Ensuite, les *produits de substitution* peuvent représenter une menace pour l'entreprise. Cette menace apparaît souvent lorsque le secteur représente un marché mature (voir la figure 6, « Le Cycle de vie des produits »).

Enfin, les *nouveaux entrants potentiels* sont les entreprises qui ne font pas actuellement partie du secteur, mais qui seraient susceptibles d'y entrer. Ces entreprises analyseront le taux de croissance du marché et les barrières à l'entrée avant de pénétrer un secteur donné.

1. Car l'analyse porte sur des éléments environnementaux, et non sur les caractéristiques internes de l'entreprise.

Origine

Le schéma des 5 forces est au cœur d'un des plus grands modèles de la stratégie, issu de l'économie industrielle et développé dans les travaux de Porter (1980). L'auteur mettra ensuite son modèle

à jour (1985) en intégrant les possibilités d'interdépendance entre les organisations (notamment pour la création de valeur), qui n'apparaissent pas dans ce schéma.

Quand et comment l'utiliser

Les entreprises peuvent avoir recours aux 5 forces de Porter pour conforter leur place dans un secteur sur lequel elles sont déjà installées. Par exemple, elles peuvent « chercher à augmenter leur pouvoir de négociation et à mettre des barrières à l'entrée du secteur pour y limiter l'arrivée de nouvelles organisations » (Demil *et al.*, 2013, p. 67). Ces barrières peuvent simultanément réduire la menace des *produits de substitution*.

Par exemple, si des prix bas rendent le secteur moins intéressant pour un nouvel entrant potentiel, ils rendent aussi les *substituts* moins attractifs (Lehmann-Ortega *et al.*, 2013).

Les entreprises peuvent aussi dresser une analyse des 5 forces de plusieurs secteurs qui les intéressent et sur lesquels elles ne sont pas présentes, avant de choisir celui ou ceux dans lesquels investir.

Intérêts

L'objectif initial des 5 forces de Porter est de jauger l'attractivité et la rentabilité d'un secteur et ce, à long terme. Le schéma permet également de

mieux appréhender les 5 forces pesant sur cette rentabilité.

Limites

La première limite du schéma des 5 forces de Porter est qu'il est focalisé sur un secteur. Ce secteur reste l'unité d'analyse pour interpréter chacune des forces concurrentielles. Or, depuis trente ans, les frontières d'un secteur donné sont devenues plus floues. Un concurrent peut désormais

être également un fournisseur. La seconde limite est son caractère trop statique. Les évolutions de l'environnement étant désormais plus rapides, il est plus pertinent de repérer les tendances concurrentielles que la situation à un moment donné.

Bibliographie

Demil B., Lecocq X. & Warnier V. (2013). *Stratégie et Business Models*. Paris, Pearson Education France.

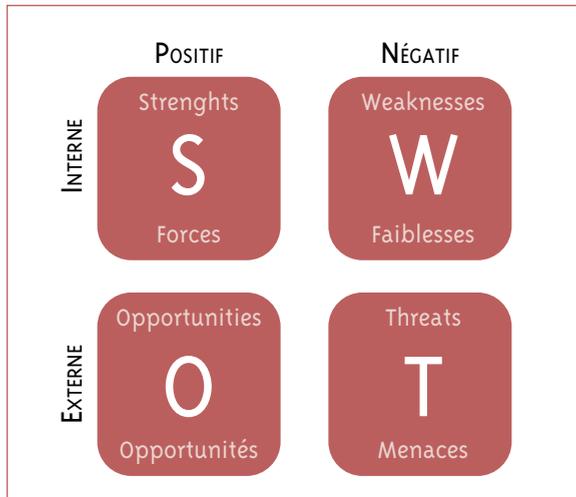
Lehmann-Ortega L., Leroy F., Garrette B. & Dussauge P. (2013). *Strategor - Toute la stratégie d'entreprise*. Paris, Dunod, 6^e éd.

Porter M.E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York, Free Press.

Porter M.E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York, Free Press.



L'analyse SWOT



[Objectif]

L'analyse SWOT (pour *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* and *threats* ou, en français, forces, faiblesses, opportunités et menaces) est un outil de diagnostic stratégique de l'entreprise, à la fois interne et externe. Helfer *et al.* (2013, p. 87) précisent que l'utilisation de cet outil « repose sur une conception de l'entreprise considérée comme un système ouvert sur son environnement, la stratégie définissant les modes de relation entre l'entreprise et cet environnement ». Le diagnostic consiste à faire ressortir les aspects stratégiques positifs et négatifs de l'entreprise et de son environnement.

Le diagnostic interne est représenté par la première ligne de la figure, c'est-à-dire les *forces* et les *faiblesses* de l'entreprise. Il s'agit de « définir les capacités et les aptitudes stratégiques de l'entreprise » (Helfer *et al.*, 2013, p. 87). Les *forces* correspondent aux atouts distinctifs de l'entreprise sur lesquels elle est meilleure que la concurrence (métier, compétences et savoir-faire). Quant aux *faiblesses*, elles concernent au contraire les points sur lesquels l'entreprise est moins bonne que la moyenne de son secteur.

Ensuite, le diagnostic externe a pour objectif de détecter les potentielles modifications de l'environnement qui seraient susceptibles d'affecter l'entreprise. Selon qu'elles sont favorables ou défavorables, ces possibles évolutions sont identifiées en tant qu'*opportunités* ou *menaces*.

📍 Origine

L'analyse SWOT a été l'un des premiers outils stratégiques à apparaître. Il a été développé par Learned *et al.* (1969). Les auteurs de ce schéma

étaient professeurs à Harvard, c'est pourquoi on appelle aussi le modèle SWOT, modèle de Harvard.

Quand et comment l'utiliser

Ce schéma montre que les dimensions interne et externe de l'entreprise sont liées. Par exemple, le diagnostic interne ne fait sens qu'au regard de la concurrence. Celui-ci permet alors à une entreprise de définir son potentiel stratégique et lui indique les options selon lesquelles l'entreprise pourrait améliorer sa position sur le marché. Les stratégies devraient ainsi être élaborées sur la base des forces identifiées vis-à-vis des concurrents.

Le diagnostic externe permet quant à lui de remettre potentiellement en question les stratégies en cours afin de mieux les adapter à l'environnement. Demil *et al.* (2013, p. 64) rappellent que « les opportunités décelées dans l'environnement ont vocation à être saisies et les menaces, à être contrées ». De nombreuses informations devraient toutefois être collectées avant de procéder correctement à une analyse SWOT (taux de croissance du marché, analyse de la concurrence et des concurrents potentiels, etc.).

Intérêts

L'analyse SWOT permet d'analyser l'environnement et en quoi le contexte est une source pour définir des stratégies pertinentes. Parallèlement,

ce schéma rend compte de la complexité des liens qui existent entre l'environnement et les caractéristiques internes de l'entreprise.

Limites

La principale limite de ce schéma est qu'il repose sur une appréciation subjective. Chaque dimension pourrait alors être surestimée ou

sous-estimée en fonction de la personne qui réalise l'analyse SWOT.

Bibliographie

- Demil B., Lecocq X. & Warnier V. (2013). *Stratégie et Business Models*. Paris, Pearson Education France.
- Helfer J.-P., Kalika M. & Orsoni J. (2013). *Management stratégique*. Paris, Vuibert, 9^e éd.
- Learned E.P., Christensen C.R., Andrews K.R. & Guth W.D. (1969). *Business policy: Text and cases*. RD Irwin Homewood.