

# Avant-propos

Les modèles de gestion ne sont pas réservés aux spécialistes et aux managers : ce sont avant tout des moyens de communication. Ils permettent de se comprendre grâce à l'abstraction et apportent de l'intelligibilité. Utiliser et développer des modèles de gestion est une tradition ancienne chez Berenschot. Elle remonte à 1938, année de la création de notre société, et perdure depuis lors. Les modèles illustrent la diversité des disciplines universitaires qui leur ont donné naissance. Les traces des premières approches des ingénieurs y sont aussi visibles que les influences des sciences sociales.

La nouvelle édition du *Guide du Financial Times* témoigne de l'étendue des sujets couverts par Berenschot et ses consultants. Et elle montre qu'on doit rester à l'affût des nouveaux développements.

Je remercie nos consultants qui ont contribué à cette édition du *Guide du Financial Times* ainsi que les auteurs de la précédente édition, Frans Stevens, Wouter ten Have et Steven ten Have. J'en suis convaincu, nous resterons fidèles à cette tradition dans l'avenir.

Professeur docteur Theo Camps  
*Président du groupe Berenschot*

Les modèles de gestion sont destinés à résoudre des problèmes et des défis courants de la vie des affaires. Parfois même, ils apportent une manière nouvelle de voir une situation, qui aboutira à un changement positif. On peut les utiliser sur un plan stratégique, tactique ou opérationnel. Certains d'entre eux sont des outils de résolution de problèmes destinés à améliorer l'efficacité et la productivité ; la plupart visent à résoudre des problèmes spécifiques rencontrés dans une situation donnée. Hélas, nul modèle ou groupe de modèles ne peut garantir qu'un manager ou un consultant abordera un problème d'organisation de manière objective et au mieux de ses capacités, et la vaste palette des

modèles proposés a de quoi donner le tournis. Reste que les modèles peuvent apporter des idées précieuses et un cadre solide à l'appui des choix des professionnels. Les modèles et théories du management peuvent aider les managers et les consultants à mieux éclairer leurs activités en réduisant les complexités et les incertitudes rencontrées – rien de plus, mais c'est déjà beaucoup.

La première édition du *Guide du Financial Times* est parue en 2003. Nos respectés collègues (Steven ten Have, Wouter ten Have et Frans Stevens) avaient entrepris à l'époque de mettre un peu d'ordre parmi les nombreux modèles disponibles et de présenter ceux qui étaient les plus souvent utilisés et cités. Nous avons revu et élargi ce travail dans la présente édition. En revisitant les modèles classiques et les mieux connus du monde entier, nous avons découvert que, dans la pratique quotidienne, ils n'étaient pas tous utilisés aussi souvent que nous le pensions. Certains d'entre eux étaient dépassés ou trop théoriques, tandis que d'autres, nouveaux ou moins connus, sont désormais utilisés couramment. Nous avons donc actualisé l'édition précédente en retenant les 60 modèles de gestion les plus fréquemment utilisés. Pour chacun d'eux, outre une courte description et des suggestions d'application, nous décrivons comment s'en servir. À l'intention de nos lecteurs « jusqu'au-boutistes », nous avons ajouté des conseils de lecture et, si nécessaire, une mise en garde à propos des limites ou insuffisances éventuelles de chaque modèle.

Pour établir notre sélection finale, nous avons demandé à des managers et à des consultants de différentes disciplines quels modèles ils utilisaient dans leur travail. Dans ce but, nous avons défini le modèle comme un outil pouvant être utilisé (dans un processus et/ou à des fins d'analyse) pour renforcer le fonctionnement quotidien de l'entreprise en améliorant à la fois ses méthodes de gestion et ses résultats, ou pour résoudre des problèmes connexes. De ce fait, notre compilation, qui reflète des idées et des avis ayant « fait leurs preuves », résulte largement de la pratique plutôt que de recherches textuelles. Les modèles ont été sélectionnés non en raison de leur profondeur scientifique ou technique, mais parce qu'ils se sont révélés opérants.

Ce livre ne prétend pas établir un « top 60 » des modèles de gestion les plus connus ou les plus à la mode. Il ne prétend pas davantage dire ce qu'est la « bonne » gestion ou la « bonne » organisation. Pour signaler plus clairement leur diversité et leurs fonctions, et différencier leur champ d'application, nous avons regroupé les modèles en six catégories distinctes, qui se recoupent parfois (voir « Comment utiliser ce livre ? »); nous cherchons ainsi à mettre chacun d'eux en perspective tout en le replaçant

dans le contexte général des modèles de gestion. Nous avons aussi inclus une description de chaque modèle et une présentation des modalités et circonstances de son utilisation, afin que les managers risquent moins d'être tentés de voir le dernier modèle à la mode comme le remède absolu aux défauts de leur organisation.

Si certains modèles répondent à de hautes exigences scientifiques, beaucoup ne sont que des moyens mnémotechniques. La majorité d'entre eux fournissent des moyens utiles pour ordonner le réel. Ils proposent un langage commun à l'aide duquel comparer des performances et des difficultés, et résoudre des problèmes. Leurs descriptions sont stimulantes, mais par-dessus tout ils présentent un grand intérêt pratique (et sont utilisés quotidiennement) pour l'analyse de situations et la détection de voies d'action possibles.

C'est avec plaisir et fierté que nous présentons cette compilation. Les managers et consultants qui l'utiliseront auront, nous en sommes convaincus, assez de maturité, d'intelligence et de discernement pour mettre en perspective les modèles répertoriés ici et les utiliser de manière raisonnable, imaginative et cohérente. Il n'a jamais été dans notre intention de produire une présentation exhaustive de tous les modèles de gestion ; nous visons plutôt à enrichir les connaissances actuelles des lecteurs avec des idées et des informations supplémentaires, ainsi que des descriptions sensées et aisément compréhensibles de modèles réels et fréquemment utilisés. Ainsi, managers et consultants pourront déterminer rapidement lequel des modèles convient le mieux à une situation donnée, tout en reconnaissant ses limites. Cela s'accorde bien avec notre travail quotidien, dans lequel nous sommes confrontés à cette tâche extrêmement difficile : réussir tout à la fois à gérer, à changer et à fournir des conseils ponctuels. Pour nous, ce livre est un moyen d'exprimer cette complexité, mais aussi de la rendre plus gérable. En effet, les modèles proposés réduisent la complexité et cadrent avec la réalité, ce qui permet de discuter des problèmes du management à l'aide d'un « langage commun ».

Il est impossible de remercier personnellement tous ceux qui ont participé à la publication de ce livre. Un travail inestimable a été effectué en coulisses par Catherine Zijlstra, Noortje de Lange et Charlotte van der Heyden. Sans leurs efforts, la publication de ce livre aurait été une toute autre histoire. Bart Koops, Jeroen Nijzink, Karin Stalenhoef, Klaas de Gier, Laurens Friso, Lotte van der Veer, Luddo Oh, Maartje Elderhuis, Marijke ten Have, Mark Nijssen, Michiel Baldal, Rob de Groot, Tim Krechting, Titia Tamminga, Vera van Vilsteren et Wouter de Wolf ont aussi aidé à

décrire certains des modèles. Nous voudrions remercier ces collègues pour leur implication et leurs précieux efforts. Nous remercions spécialement Luc Steenhorst pour son soutien. Enfin, nous voudrions remercier notre employeur, Berenschot, de nous avoir accordé le temps et le soutien nécessaires à la révision du *Guide du Financial Times*. Depuis sa fondation en 1938, la société s'impose comme un chef de file innovant parmi les entreprises de conseil néerlandaises.

Marcel van Assen  
Gerben van den Berg  
Paul Pietersma

# Comment utiliser ce livre ?

*Le Guide du Financial Times* décrit 60 outils et pratiques de management contemporains, en expliquant comment les utiliser et les appliquer dans la gestion des entreprises. Les modèles de gestion peuvent être classés de nombreuses et différentes manières ; nous avons choisi deux grandes classifications centrées sur leur utilisation et leur fonction, à savoir la décision de gestion (stratégique, opérationnelle, tactique) et les fonctions de l'entreprise (par exemple, la finance ou le marketing). Pour les besoins de ce livre, nous avons regroupé les modèles en trois parties, selon le domaine de la gestion où leur utilisation est la plus appropriée :

- Première partie : stratégique (positionnement/objectifs). Ces modèles sont précieux pour l'analyse et la planification du positionnement stratégique d'une entreprise et aident à répondre aux questions stratégiques.
- Deuxième partie : tactique (conception/organisation). Ces modèles peuvent servir à organiser les processus, les ressources et le personnel d'une entreprise. Ils répondent à d'importantes questions du type « Comment faire pour... ? » lors de l'analyse et de la conception d'organisations excellentes.
- Troisième partie : opérationnelle (mise en œuvre/exécution). Utilisables pour changer les organisations, ces modèles aident à mettre en œuvre les bonnes pratiques. Ils répondent aux questions du type « Qui, quoi et quand ? » soulevées lors de l'analyse et de l'amélioration des activités dans les organisations excellentes. Les modèles qui aident à optimiser l'efficacité des processus opérationnels entrent dans cette catégorie.

Pour simplifier l'utilisation, chaque article comprend les rubriques suivantes :

- « Le modèle en bref » – le principe et le but de chaque modèle.
- « Quand l'utiliser ? » – utilité et domaines d'application.

- «Comment l'utiliser?» – description de la manière d'utiliser le modèle en suivant une démarche étape par étape.
- «Analyse finale» – limites du modèle et écueils potentiels concernant son utilisation.

Si vous désirez des informations supplémentaires sur un modèle de gestion particulier, veuillez vous reporter aux références figurant à la fin de chaque section. Chaque article comprend un ou plusieurs exemples d'utilisation du modèle et, au besoin, des études de cas décrivant comment l'utiliser dans des situations spécifiques. Quand il y a lieu, nous signalons aussi d'autres modèles également utilisables.

# Matrice produit/marché d'Ansoff

## Le modèle en bref

La matrice d'Ansoff propose une manière logique de déterminer l'ampleur et l'orientation du développement stratégique de l'entreprise sur le marché. Le développement stratégique de l'entreprise consiste en deux types de stratégie corrélatifs : stratégie de portefeuille et stratégie concurrentielle.

La stratégie de portefeuille spécifie les objectifs de chacune des combinaisons produit/marché de l'entreprise. Elle désigne des points à l'horizon. La stratégie concurrentielle indique la marche à suivre pour atteindre ces objectifs.

Dans la matrice d'Ansoff, la fixation des objectifs (stratégie de portefeuille) est présentée comme le choix d'un *vecteur de croissance*, la spécification du domaine d'activité idéal de l'avenir. Le vecteur de croissance est exprimé par rapport à deux dimensions : les produits et les marchés.

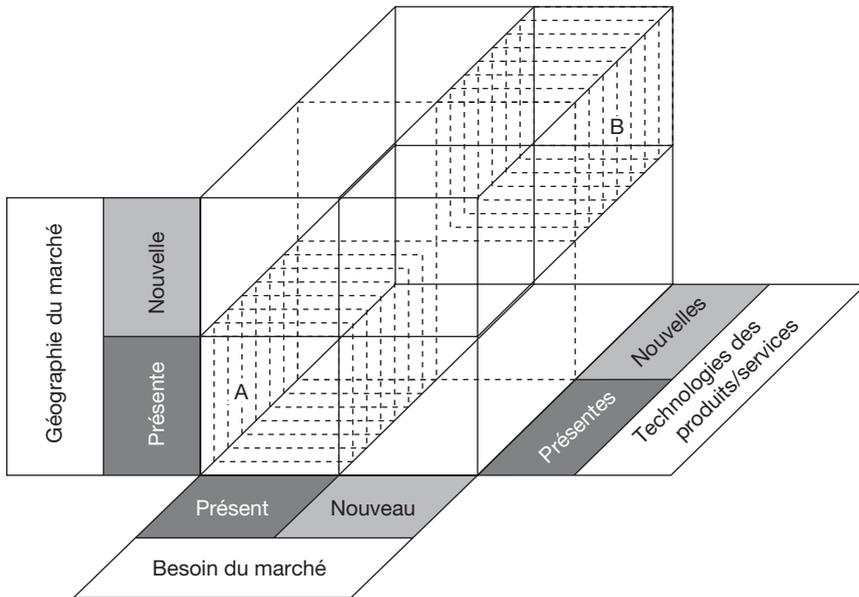
Ansoff a ultérieurement introduit un *vecteur de croissance géographique* en remplacement du vecteur de croissance de sa matrice produit/marché. Le vecteur de croissance géographique comprend trois dimensions utilisables par l'entreprise pour définir le champ d'action futur dans lequel elle désire se situer :

- Le besoin du marché (comme le besoin de transports de personnes ou le besoin d'amplification de signaux électriques);

- La technologie du produit/service (comme la technologie des circuits intégrés);
- La géographie du marché (comme les régions ou les territoires nationaux).

Mission \ Produit	Présent	Nouveau
Présente	Pénétration du marché	Développement de produit
Nouvelle	Extension du marché	Diversification

**Figure 1.1** Les produits et les marchés, composantes du vecteur de croissance d'Ansoff



**Figure 1.2** Les dimensions du vecteur de croissance géographique d'Ansoff : besoin du marché, technologies du produit/service et géographie du marché

Ces trois dimensions forment ensemble un cube. Elles proposent différentes combinaisons et orientations stratégiques pour l'entreprise. Les choix extrêmes sont d'une part de continuer à servir les régions actuelles

avec les technologies existantes pour couvrir des besoins traditionnels, d'autre part de pénétrer dans de nouvelles régions avec de nouvelles technologies pour couvrir de nouveaux besoins.

## Quand l'utiliser ?

Pour une entreprise, le choix d'une orientation et d'une stratégie de croissance dépend de plusieurs facteurs, en particulier son niveau de risque, son assortiment actuel de produits et marchés et sa volonté éventuelle de développer des produits ou marchés nouveaux ou existants. Pour préparer l'avenir de manière systématique, il est vital que les managers comprennent l'écart entre le positionnement actuel de l'entreprise et le positionnement désiré. La matrice produit/marché d'Ansoff et le cube d'Ansoff peuvent servir de cadre pour détecter une orientation et des opportunités de croissance.

Pour Ansoff, quatre composants interviennent dans la stratégie de portefeuille et aident à spécifier le champ d'action futur de l'entreprise :

1. Vecteur de croissance géographique ;
2. Avantage concurrentiel ;
3. Synergies ;
4. Flexibilité stratégique.

Le vecteur de croissance géographique peut être déterminé avec le cube d'Ansoff en reliant le champ d'action actuel de l'entreprise au champ d'action désiré.

Posséder un avantage concurrentiel est indispensable à la fois pour pouvoir investir le champ d'action choisi, mais aussi pour accomplir le trajet nécessaire. Toutes sortes d'avantages concurrentiels sont possibles : compétence de base, technologie brevetée, service après-vente meilleur que celui des concurrents...

La troisième composante stratégique d'Ansoff est la prise en compte des synergies entre les compétences de la firme. Cela permet non seulement des économies d'échelle, mais aussi un renforcement de la position concurrentielle de l'entreprise.

La quatrième et dernière composante stratégique est la flexibilité stratégique. Elle vise à réduire l'incidence des événements imprévus et à se débarrasser de tout « lest » superflu.

Les quatre composantes sont liées entre elles. Optimiser l'une d'elles aboutira sans doute à réduire les performances de l'entreprise à l'égard des autres. En particulier, il est très probable qu'en maximisant les syner-

gies on réduira la flexibilité. Le processus de sélection et d'équilibrage des objectifs stratégiques est un sujet compliqué.

## Comment l'utiliser ?

Pour utiliser la matrice produit/marché, en pratique, l'entreprise doit d'abord faire le point sur ses combinaisons produit/marché existantes et sur ses niveaux d'avantage concurrentiel correspondants. Puis, elle choisira le champ d'action futur auquel elle aspire et qui représente le vecteur de croissance géographique du cube d'Ansoff.

La faisabilité du champ d'action et de l'orientation choisis devront ensuite être évalués grâce à une analyse de la combinaison entre l'orientation prévue, l'ampleur de la croissance et les avantages concurrentiels propres à l'entreprise (compétences de base). Celle-ci doit non seulement disposer des moyens nécessaires au champ d'action envisagé, mais bénéficier grâce à ces moyens d'un avantage concurrentiel durable.

Il convient ensuite de trouver et/ou de créer des synergies soit en utilisant une compétence exceptionnelle existante (stratégie de synergie offensive), soit en développant ou en acquérant une compétence nécessaire (stratégie de synergie défensive).

Enfin, il faut se ménager une flexibilité stratégique. Celle-ci peut être d'origine externe, par diversification du champ d'action géographique de l'entreprise, des besoins auxquels elle répond ou des technologies qu'elle maîtrise, afin d'éviter que ses performances ne soient gravement affectées en cas de changement inattendu dans l'un de ses domaines d'activité stratégiques. Ou bien, la flexibilité stratégique peut être obtenue en basant les activités de l'entreprise sur des moyens et capacités aisément transférables.

Pour déterminer approximativement les objectifs stratégiques, on peut les extrapoler à partir des impératifs stratégiques de trois firmes archétypiques :

- Une entreprise opérationnelle se concentrera sur ses synergies et sur un vecteur de croissance géographique relativement restreint. Ses investissements sont souvent irréversibles, réclament des délais importants et concernent souvent la R&D ou les actifs matériels. Elle doit être capable d'anticiper les changements et de limiter les risques de se tromper dans ses choix. Elle trouve souvent des synergies autour de ses compétences de base.
- Un conglomérat privilégiera sa flexibilité. Sa stratégie ne comprendra ni synergie ni vecteur de croissance géographique. Il préférera se doter d'une

flexibilité suffisante pour se protéger contre les surprises stratégiques ou les ruptures dans l'environnement d'une ou plusieurs de ses filiales.

- Un fonds d'investissement ne peut jouer que sur sa flexibilité. Il diversifiera largement ses participations. De telles firmes possèdent rarement une connaissance des secteurs d'industrie assez approfondie pour pouvoir rechercher un avantage concurrentiel spécifique.

Ces « formes pures » n'existent pas dans la réalité. Au lieu de ces stéréotypes, on rencontre de nombreuses nuances. Le degré d'intégration diffère d'une entreprise synergique à l'autre : certaines entreprises fonctionnent comme des conglomérats ici et font appel à des synergies ailleurs, certains fonds d'investissement ont une connaissance spécialisée de certains secteurs d'industrie. Chaque firme doit déterminer ses propres objectifs stratégiques (stratégie de portefeuille).

Il convient ensuite de choisir une stratégie concurrentielle pour déterminer par quelle approche particulière on pourra atteindre les objectifs retenus par la stratégie de portefeuille (voie à suivre).

La grille produit/marché originelle définit quatre stratégies concurrentielles génériques :

- Pénétration de marché. (Produit actuel/marché actuel.) Vendre davantage des mêmes produits et services dans les marchés existants. Ce vecteur de croissance consiste à accroître la part de marché des produits actuels dans les marchés actuels.
- Extension de marché. (Produit actuel/nouveau marché.) Vendre davantage des mêmes produits et services dans de nouveaux marchés.
- Développement de produit. (Nouveau produit/marché actuel.) Vendre de nouveaux produits et services dans les marchés existants. Ce vecteur de croissance signifie que la croissance provient du développement de nouveaux produits destinés à remplacer ou compléter les produits existants.
- Diversification. (Nouveau produit/nouveau marché.) Vendre de nouveaux produits et services dans de nouveaux marchés.

En fonction du degré de « différence » du nouveau produit et du nouveau marché, divers vecteurs de croissance plus spécifiques apparaissent dans la case « diversification » :

- Intégration verticale – une entreprise entre dans le domaine de compétence de fournisseurs ou de clients, éventuellement par acquisition, pour fournir ou utiliser elle-même ses propres produits ou services.

- Diversification horizontale – de nouveaux produits (sans parenté technologique) sont lancés dans les marchés actuels.
- Diversification concentrique – de nouveaux produits, étroitement apparentés aux produits actuels, sont lancés dans les marchés actuels ou dans de nouveaux marchés.
- Diversification par conglomérat – des produits complètement nouveaux, sans parenté technologique, sont lancés sur de nouveaux marchés.

En réalité, différents chemins mènent à Rome. Les stratégies concurrentielles génériques ne disent pas grand-chose sur la stratégie concurrentielle qui sera la plus bénéfique. Chaque entreprise devra déterminer ses propres objectifs stratégiques (stratégie de portefeuille) et sa propre orientation stratégique (stratégie concurrentielle).

## Analyse finale

Malgré son ancienneté, le travail d'Ansoff demeure valide et est largement utilisé en pratique. Bien que la matrice produit/marché soit utilisée surtout sous sa forme d'origine, elle offre aussi un bon cadre pour la description des opportunités produit/marché et des options stratégiques. C'est un bon point de départ pour des explorations plus étendues et des dialogues stratégiques.

Des amendements considérables lui ont cependant été apportés par Ansoff lui-même. Avec le recul apporté par plus de vingt années d'expérience, il s'est dit que sa propre matrice produit/marché, bien que très connue, ne reflétait pas suffisamment la réalité. Il a donc présenté une approche différente de la stratégie d'entreprise. En revisitant l'œuvre d'Ansoff, on voit clairement que certains des modèles de gestion les plus appréciés aujourd'hui sont issus du sien.

## Références

- ANSOFF, H. I. (1984) : *Implanting Strategic Management*, Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- ANSOFF, H. I. (1987) : *Corporate Strategy*, édition révisée, Londres, Penguin Books.
- ANSOFF, H. I. (1988) : *New Corporate Strategy*, New York, John Wiley and Sons.