Université PANTHÉON - ASSAS (PARIS II) **U.E.F.1**

Droit - Economie - Sciences Sociales **4063**

Guy de la Brosse

Session : Janvier 2019

Année d'étude : Première année de Master économie-gestion mention sciences de gestion

Discipline : ***Stratégie 1 : outils d'analyse***
(Unité d'Enseignements Fondamentaux 1)

Titulaire(s) du cours :

Mme Martine PELE

Document(s) autorisé(s) :

Aucun document n'est autorisé

Les étudiants traiteront le cas « Les business models du Boston Consulting Group » en répondant aux questions suivantes :

- 1 – Identifier les forces et les faiblesses du BCG,
- 2 – Identifier les opportunités et les menaces de son environnement
- 3 – Analyser son positionnement concurrentiel
- 4 – Procéder à un audit de ses structures et de sa culture orientées vers l'innovation
- 5 – Les matrices BCG sont-elles encore applicables dans l'environnement d'aujourd'hui ?
- 6 – L'effet et la courbe d'expérience sont-ils encore pertinents dans l'environnement post-moderne ?
- 7 – Le Management par le temps *(time-based-management)* est-il une innovation du BCG ?
- 8 – Les « règles simples » du management de la complexité proposées par le BCG sont-elles réellement adaptées à l'entreprise moderne ?

Sommaire

I. L'évolution du Boston Consulting Group 3

A. L'irrésistible ascension du Boston Consulting Group 3

B. Le modèle de pilotage du Boston Consulting Group 3

C. L'environnement concurrentiel du Boston Consuting Group 4

II. Les mutations du modèle d'affaires du Boston Consulting Group 4

A. Des structures et une culture orientées vers l'innovation 4

B. Un *knowledge management* spécifique 5

C. La production de « standards du management » 5

III. Les grands concepts et modèles du Boston Consulting Group 6

A. Les modèles historiques 6

B. Le management basé sur le temps 8

C. Le management de la complexité 9

D. Conclusion 9

Licence d'utilisation accordée à : UNIVERSITE PANTHEON ASSAS UFR Sciences éco

Les business models du Boston Consulting Group

Le Boston Consulting Group (BCG) figure, avec Mc Kinsey et Bain, parmi les «*big three*» du conseil en stratégie. Créé en 1963 par Bruce D. Henderson, le réseau mondial du BCG génère environ 5 milliards $ de chiffre d'affaires et compte en 2015 près de 10 000 employés, dont 6000 consultants répartis entre 87 agences dans 67 pays. Sa clientèle est composée principalement de groupes internationaux et de grandes administrations, mais elle s'étend de plus en plus aux ETI. A l'instar de ses concurrents directs, le BCG recrute des diplômés des meilleures universités mondiales et conduit une politique de promotion interne particulièrement sélective. Depuis les années 2000, sa stratégie est notamment orientée vers l'innovation managériale. Cette approche lui a permis d'atteindre un des taux de croissance les plus élevés de la profession. Les modèles de management conçus et appliqués par le BCG ont contribué au rayonnement de son réseau de consultants et à la promotion de sa notoriété. Ses modèles ont été développés dans le cadre d'un écosystème d'innovation original orienté à la fois vers le service à la clientèle et la construction de nouveaux instruments de pilotage des organisations. Le BCG a ainsi érigé en «standards du management», les concepts et les modèles fondateurs de la courbe d'expérience, la matrice «croissance-part de marché» (dite «BCG 1»), la matrice «avantages concurrentiels» (dite «BCG 2»), l'ingénierie de processus, la compétition basée sur le temps, le management du changement, la gestion de la complexité...

I. L'évolution du Boston Consulting Group

Le BCG s'est progressivement affranchi du «modèle Mc Kinsey» dont il est issu, afin d'adapter son offre de services à un environnement de plus en plus concurrentiel. Il a ainsi mis en place un système original de pilotage de son réseau mondial de consultants. Il s'est efforcé d'adapter son modèle d'affaires aux besoins de solutions managériales attendues par ses clients.

A. L'irrésistible ascension du Boston Consulting Group

Le BCG a été fondé par Bruce D. Henderson, associé du cabinet Mc Kinsey recruté en 1963 par la Boston Cy. En 1975 et 1979, Boston Cy céda le contrôle du BCG à ses salariés qui en devinrent actionnaires. Au cours des années 1970, le BCG s'illustra par la conception et la diffusion de plusieurs modèles de diagnostic stratégique, qui lui permirent de se constituer une clientèle de groupes industriels – comme IBM, American Airlines, Ford, Tata... - mais également, d'administrations et d'associations (gouvernement du Canada, United States Agency for International Development, Harvard School of Public Health...). Au cours des décennies suivantes, le cabinet a réussi à soutenir son niveau d'activité, grâce à la diffusion de nouveaux modèles de management adaptés aux mutations des environnements des entreprises. En un demi-siècle, ses effectifs sont passés de 2 associés à près de 10 000 associés et salariés, répartis entre 85 agences, 67 pays et 3 grandes zones (Amériques, Asie, Europe).

B. Le modèle de pilotage du Boston Consulting Group

Le système de pilotage du BCG est souvent comparé à ceux des autres grands cabinets de conseil anglo-saxons, et notamment, à celui de son rival Mc Kinsey, mais il en diffère sur plusieurs points nota 1). Le recrutement (environ 1000 embauches par an) s'est progressivement réparti entre les meilleurs diplômés (niveau MBA) des grandes écoles et universités de ses différents pays d'accueil, d'une part, et d'autre part, les titulaires de diplômes de 1er cycle, qui, après un stage pratique, sont tenus d'obtenir un MBA, avant de retourner dans le réseau du BCG pour une période d'au moins 2 années. Les meilleurs étudiants sont conviés à des stages d'été dans l'entreprise, au cours desquels sont testées leurs aptitudes à travailler en équipe et à traiter diverses problématiques. Le BCG est considéré comme le 3e cabinet de conseil le plus difficile d'accès après les deux autres «*big three*». La promotion interne de consultant junior à consultant senior, puis à chef de projet, directeur-adjoint et directeur, suit le principe «*up or out*» (être promu ou quitter l'entreprise) en vigueur dans les cabinets d'avocats anglo-saxons. En dépit de la pression

Licence d'utilisation accordée à : UNIVERSITE PANTHEON ASSAS UFR Sciences éco

hiérarchique et des rivalités internes, l'ambiance de travail est dans l'ensemble appréciée par les collaborateurs du cabinet, puisqu'il est régulièrement classé par les magazines Consulting Magazine, Fortune, Working Mother Magazine..., pour sa qualité de vie et ses perspectives de carrière.

C. L'environnement concurrentiel du Boston Consuting Group

L'environnement technologique et économique du BCG a évolué principalement sous l'effet de la «glocalisation» des activités industrielles et financières à partir des années 1980. Les métiers du conseil en management se sont à la fois internationalisés et fragmentés selon les types d'organisation (grandes entreprises, réseaux de PME, administrations centrales et territoriales, fondations et associations...), mais aussi, selon les fonctions de l'entreprise (stratégie, organisation, marketing, *supply chain*, GRH, systèmes d'information...), selon les secteurs d'activité ou les métiers des clients, et selon les domaines d'excellence des cabinets (diagnostic stratégique, réingénierie de processus, fusions-acquisitions...). Certains réseaux ont diversifié leurs services, comme les «*big three*», tandis que d'autres se sont spécialisés dans des niches de marché, se transformant en «boutiques du management». Des entreprises exerçant d'autres activités (réseaux d'audit, sociétés de services et d'ingénierie informatique, banques d'affaires...) ont intégré la filière de *l'advisory*. Par ailleurs, la plupart des grands groupes industriels et financiers (notamment, les global companies ou *gloco's*) ont mis en place des structures intégrées (directions, filiales...) rattachées aux directions générale, spécialisées dans le conseil en stratégie et l'audit opérationnel. Les activités de conseil aux organisations (hors structures intégrées au sein des entreprises) emploient environ 1 million de salariés dans le monde et développent un chiffre d'affaires estimé à 135 milliards $ en 2013, dont 35 milliards $ générés par le conseil en stratégie.

Au cours des années 2010, le BCG a donc affronté les principaux concurrents suivants: les trois autres «majors» du conseil en stratégie, Mc Kinsey, Bain et Booz & Allen (devenu Strategy's); les autres grands cabinets internationaux, comme Roland Berger, AT Kearney (issu de Mc Kinsey en 1947), LEK Consulting, Oliver Wyman, Value Partners (issu de McK en 1992) ...; des cabinets indépendants plus localisés, comme Kurt Salomon, Eurogroupe, Bearing Point...; les structures de conseil des «fat four» de l'audit comptable (KPMG, Price Waterhouse Cooper, Deloitte Touch Thomatsu et Ernst Young); des Sociétés de Services et d'Ingénierie Informatique (SSII), comme Cap Gemini et Accenture; des banques d'affaires (Morgan, Lazard..) spécialisées dans le montage d'opérations de créations, fusions, acquisitions, scissions... d'entreprises; des «boutiques» locales de conseil; les unités de conseil et d'audit (in-house) des grands groupes internationaux.

II. Les mutations du modèle d'affaires du Boston Consulting Group

Les *business models* successifs du BCG reposent sur la conception et l'application de concepts, de modèles et de systèmes organisationnels créateurs de valeur pour ses clients. Face à l'accélération du changement de l'environnement technologique et socio- économique des entreprises et des administrations, le BCG a mis en œuvre une stratégie de plus en plus orientée vers l'innovation managériale. Elle a instauré une organisation décentralisée, rendue communicante par un système de *knowledge management* (KM) spécifique. Ce dispositif a dans l'ensemble permis au réseau du BCG d'imposer des standards managériaux adaptés aux problématiques rencontrées par ses clients.

A. Des structures et une culture orientées vers l'innovation

La Direction du BCG s'est efforcée de mettre en place des structures, d'instaurer des processus opérationnels et d'insuffler une culture orientée vers la stimulation de l'innovation technologique et organisationnelle. Elle a privilégié une approche plus radicale qu'incrémentale de l'innovation, fondée sur des idées «simples, efficaces et originales». Ces innovations doivent provoquer une «destruction créatrice des règles du jeu du marché». Les structures et les processus favorables à

Licence d'utilisation accordée à : UNIVERSITE PANTHEON ASSAS UFR Sciences éco

l'innovation reposent sur un nombre limité de principes. Les innovations sont le fruit de démarches à la fois collectives et partenariales: elles sont développées par des équipes décentralisées composées de consultants, de clients et d'universitaires. Ces groupes de projet au contact du terrain sont les principales sources d'innovation du réseau.

Les innovations du BCG résultent d'approches ouvertes et incrémentales des problèmes rencontrés par les organisations clientes: elles sont issues d'observations de terrain et déclinées d'une activité ou d'un métier à l'autre. Elles sont à la fois initiées et diffusées par leurs concepteurs. Des conseillers *'senior'* spécialisés dans chaque domaine sont chargés de tester la faisabilité des nouveaux business models. Des *senior partners* du BCG sont chargés de l'expérimentation des nouveaux modèles dans des 'practice areas' ménagées au sein même des organisations clientes (les *«early adopters»)*. Ces expérimentations (*tier one projects*) sont réalisées par les consultants du BCG sur leur «temps libre». Dans certaines agences et au cours de certaines périodes, des tensions sont parfois observées au sein des équipes en raison de la difficulté de concilier les affaires courantes et la recherche de nouveaux modèles. C'est pourquoi la direction du réseau a tenté à plusieurs reprises de centraliser la conception et la diffusion d'idées nouvelles au *sein d'une division (Innovation Marketing and Communication), d'un institut (Strategy* Institute) et/ou d'un programme (*BCG fellows*) , mais ces initiatives trop éloignées du terrain n'ont pas toujours recueilli les résultats escomptés. Elles ont néanmoins contribué à engendrer une ressource créative potentielle (ou organizational slack au sens de March).

B. Un *knowledge management* spécifique

Chaque idée nouvelle est codifiée et diffusée auprès des équipes de terrain, grâce à un système interne sécurisé de *knowledge management*. L'efficacité d'un nouveau modèle chez les clients est contrôlée par un système sophistiqué de *reporting*. Elle est mesurée par son impact sur la création de valeur par les clients utilisateurs. Cet indicateur de performance est pris en compte dans la fixation des honoraires du cabinet (*management fees*) et dans la décision de promouvoir et/ou d'augmenter la rétribution de l'équipe de consultants qui a contribué à développer l'outil. Par ailleurs, des concours (*olympics*) récompensent régulièrement les idées les plus performantes (*growth business initatives*).

Mais la diffusion d'idées nouvelles au sein du réseau du BCG est rendue d'autant plus difficile que les cabinets de conseil sont tenus à la confidentialité des données recueillies chez leurs clients. C'est pourquoi le BCG s'est efforcé de ne pas multiplier les clients d'un même secteur d'activité et d'instaurer des règles strictes de stockage et de partage des données.

C. La production de « standards du management »

La plupart des modèles conçus par les consultants du BCG ont été transformés en « standards du management » largement appliqués dans les organisations et enseignés dans les universités. Les concepteurs des modèles - promus «champions» ou «gourous» - défendent eux-mêmes leurs idées créatives dans des conférences, des actions de formation, des ouvrages à grande diffusion, des études de cas et des articles dans des revues académiques et professionnelles. Les modèles sont d'abord présentés dans la revue interne du BCG (*Perspectives*) , puis testés dans des colloques professionnels animés par les directeurs des groupes de projet, et enfin, institutionnalisés par des communications dans des congrès universitaires, par des articles dans des revues universitaires (comme la *Harvard Business Review*), des émissions TV et des ouvrages à diffusion mondiale. Ces modèles conçus à partir de cas traités chez les clients, déclinent les approches normatives à suivre afin d'améliorer leurs performances: un meilleur positionnement concurrentiel, une maitrise permanente de l'espace, une gestion optimale du temps, un pilotage plus opérationnel du changement organisationnel, un management efficient des compétences, une meilleure compréhension de la complexité managériale...

Trois générations de concepts et de modèles construits et opérationnalisés par le BCG se sont ainsi succédées depuis sa création en 1963: les instruments de diagnostic stratégique (notamment les matrices de positionnement et de portefeuille) au cours des années 1960 et 1970 («trente glorieuses»); les modèles d'optimisation (notamment du temps et des compétences) au cours des années 1980 et 1990 (marquées par la libéralisation des marchés); les modèles multifonctions et multicritères de performances (notamment les managements du changement et de l'innovation) à

Licence d'utilisation accordée à : UNIVERSITE PANTHEON ASSAS UFR Sciences éco

partir des années 2000 (ère dite «post-industrielle). Ces standards sont présentés dans l'ouvrage *«on strategy, classic concepts and new perspectives»*, co-rédigé par les consultants les plus célèbres du BCG, qui a fait l'objet de plusieurs rééditions.

III. Les grands concepts et modèles du Boston Consulting Group

Chacune de ces trois générations a été marquée par des concepts et des modèles qui ont connu un rayonnement particulier: l'effet d'expérience et les matrices dites BCG1 et BCG2 au cours des années 1960 et 1970; la compétition basée sur le temps et la réingénierie de processus au cours des années 1980 et 1990; le management du changement et de la complexité depuis les années 2000.

A. Les modèles historiques

L'**effet d'expérience** a été la première grande notion conçue et diffusée par le BCG dès les années 1960. Elle recouvre le phénomène par lequel, dans une entreprise, le coût unitaire total (en valeur constante) d'un produit, décroit normalement dans une proportion constante chaque fois que double sa production cumulée. La **courbe d'expérience** représentant la variation de ce coût, prend la forme d'une droite en échelle logarithmique. Selon le type d'activité, la décroissance varie de 10 à 30%. Cet effet s'explique à la fois par la réalisation d'économies d'échelle engendrées par l'accroissement de la production (les coûts fixes augmentant moins vite que les coûts variables), par les effets de taille dus à un renforcement du pouvoir de marché (à l'achat et à la vente), par un effet d'apprentissage favorisé par une meilleure maîtrise du système productif et logistique, et enfin, par les gains d'innovation entraînés notamment par une automatisation des processus. L'effet d'expérience s'étend par contagion mimétique d'une entreprise pionnière et/ou leader aux autres entreprises bien gérées d'un même secteur d'activité. L'échec de certaines entreprises s'explique par son incapacité à bénéficier de l'effet d'expérience. Ce concept a inspiré de nombreuses décisions - notamment de fusions-acquisitions d'entreprises - au cours des années 1960 à 2000. Mais ce concept a rencontré des critiques portant sur la nature du phénomène, sur la difficulté à le mesurer et sur ses contingences technologiques et concurrentielles. L'accélération de l'innovation, qui a entraîné un raccourcissement aléatoire des cycles de vie des produits et des appareils de production, et l'émergence de l'hyper-concurrence, ont partiellement remis en cause la validité du modèle.

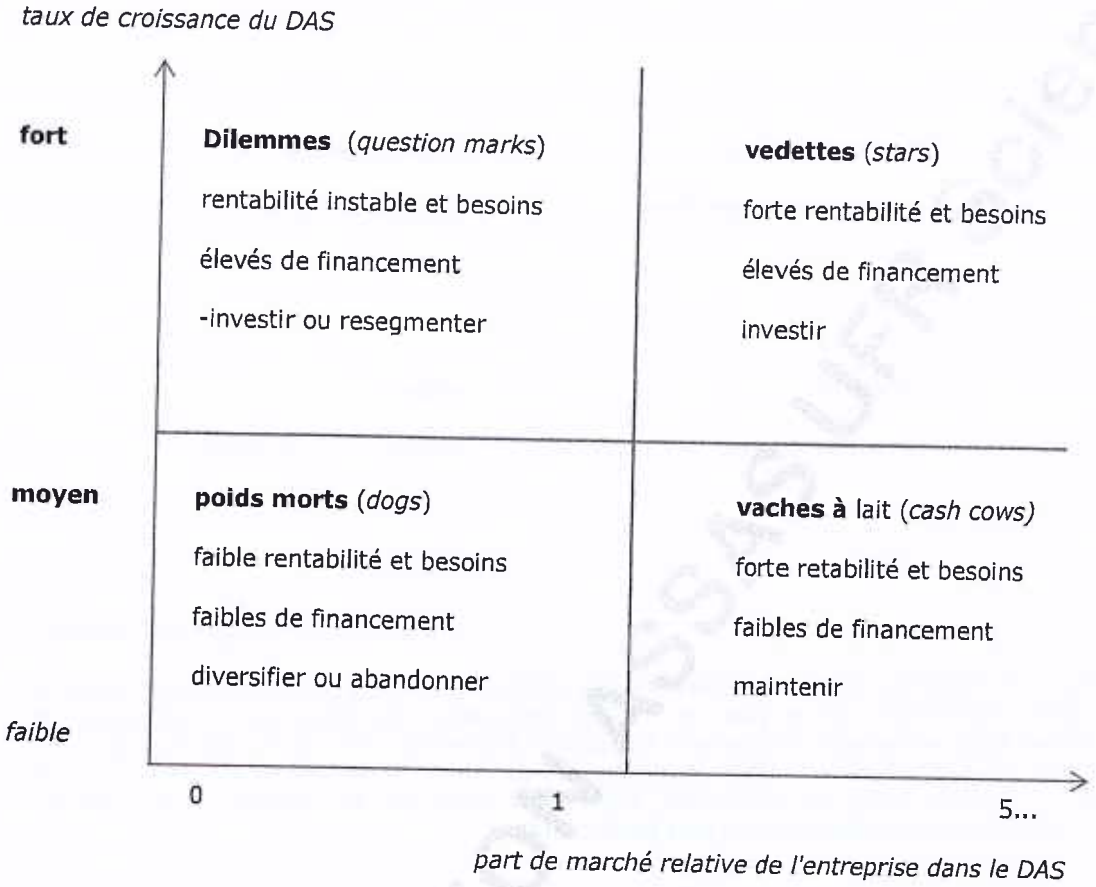
En 1976, Henderson a proposé un autre principe managérial, la **«règle du 3 et 4»** (*Te rule of three and four)*, issue de «plusieurs milliers d'observations». Selon cette règle, les marchés concurrentiels les plus stables reposent sur une rivalité entre seulement 3 principaux compétiteurs en quête d'effet d'expérience. Au-delà de 3 concurrents, le rendement de leurs actifs productifs est décroissant. La survie de la firme est menacée si sa part de marché est plus de 4 fois inférieure à celle du leader, Comme la courbe d'expérience, la «règle du 3 et 4» a été critiquée en raison de ses multiples contingences liées à l'intensité de la concurrence et de l'innovation de chaque secteur d'activité.

La **matrice « croissance -part de marché»** ou «*growth share matrix*» (dite du BCG 1») a été également conçue par une équipe dirigée par Henderson. Elle s'inscrit dans un ensemble de modèles de plus en plus instrumentaux visant à positionner l'entreprise dans son environnement concurrentiel et à orienter ses choix stratégiques: l'approche LCAG de la Harvard Business School, la matrice des stratégies de croissance d'Ansoff; les sources d'avantage concurrentiels de Porter ; la «matrice à 9 cases» de Mc Kinsey, la matrice d'Arthur Do Little... La matrice du BCG 1 décline l'effet d'expérience de l'entreprise suivant 2 variables: le taux de croissance d'une activité (principal levier de l'effet d'expérience) et la part de marché relative de l'entreprise sur son marché (représentative de la «règle du 3 et 4»). Ce dernier indicateur est mesuré par le rapport entre la part de marché de l'entreprise et celle de son principal concurrent. Le croisement des 2 indicateurs indique la position concurrentielle de l'entreprise dans son domaine d'activité stratégique (DAS) ou *Strategic Business Area* (*SBA*), mais renseigne également sur la rentabilité économique et l'état

Licence d'utilisation accordée à : UNIVERSITE PANTHEON ASSAS UFR Sciences éco

du financement de l'entreprise qui doit en principe correspondre à son positionnement. Des perspectives stratégiques peuvent être déduites de ce diagnostic.

Schéma 1. La matrice « croissance -part de marché » du BCG



Ce modèle traduit les croyances des «trente glorieuses» en l'existence de cycles de vie programmables des produits et des équipements, d'une croissance économique continue et de la validité de l'effet d'expérience. Il continue à être appliqué en raison de sa simplicité et de sa double approche à la fois stratégique et financière.

La **matrice de portefeuille d'activités** (*advantage portfolio*) - dite du « BCG 2» - a été développée à partir des années 1980, notamment à la suite des travaux de M. Porter. Elle repose sur une analyse des sources d'avantage concurrentiel potentiel d'une entreprise dans chacun de ses DAS. Ces sources peuvent résider dans les synergies possibles entre les DAS d'une même entreprise et/ou dans l'ampleur de l'avantage concurrentiel engendré par la source. La matrice permet d'indiquer si l'entreprise exerce une activité en impasse, en fragmentation, de volume ou de spécialisation, Elle induit des préconisations stratégiques.

Licence d'utilisation accordée à : UNIVERSITE PANTHEON ASSAS UFR Sciences éco

Schéma 2. La matrice de portefeuille du BCG

synergies possibles entre les activités

fortes	**fragmentation** stratégie de diversification	**spécialisation** stratégie de niche
faibles	**impasse** stratégie de repli	**volume** stratégie de croissance
	faible	*forte*

ampleur de l'avantage concurrentiel

Ce modèle a fait l'objet de nombreuses déclinaisons, parfois complexes, qui en ont parfois altéré le sens initial, notamment de la part de Reeves (consultant du BCG) qui a développé le modèle **d'avantage adaptatif** (comportant 5 traceurs différents), afin de pouvoir l'appliquer à des marchés de plus en plus volatils et concurrentiels. Cette construction n'a pas connu la prospérité du modèle initial de portefeuille, démontrant ainsi que les modèles «relationnels, efficaces, modernes et simples» sont les plus performatifs.

B. Le management basé sur le temps

Le management ou la compétition basé(e) sur le temps (*time-based management ou time-based competition*) a été introduit par deux consultants du BCG, Stalk et Hout, grace à une série d'articles publiés en 1987 et 1988 dans la revue Perspectives, puis un ouvrage intitulé *Competing against time. How time-based competition is reshaping global markets.* A l'occasion de missions dans plusieurs groupes américians, comme Bell, IBM, Ford, Kodak..., ils observent qu'au-delà de la qualité et des coûts des produits, une autre source essentielle d'avantage concurrentiel réside dans l'accélération des processus de recherche-développement, de production, de distribution et de SAV des produits. La capacité de produire rapidement et à faible coût des séries courtes de produits manufacturés, permet de mieux personnaliser (ou customiser) et de diversifier l'offre de l'entreprise. Ils proposent de refondre l'enchainement des tâches créatrices de valeur pour les clients. Ils constatent que les *keretsus* japonais conquièrent des parts du marché mondial grâce à une gestion plus flexible de leurs opérations. Mais la priorité donnée à la maîtrise du temps et à la gestion de l'urgence implique une simplification des structures (par directions, divisions, services...) et des procédures de l'organisation, afin d'améliorer la productivité des *process*, d'optimiser leur inter-régulation, de coordonner les réseaux de fournisseurs et de distributeurs, ainsi que d'alléger les structures de prise de décision (*lean management*). Cette priorité nécessite également la mise en place de systèmes de veille technologique et marketing, afin de saisir les opportunités offertes par le marché et de répondre plus rapidement aux besoins des clients. Le rôle du manager est de maitriser les délais de mise en marché (*time to market*), de rentabilisation des nouveaux produits (*time to cost)*, d'introduction en bourse (*time to IPO*)...

Licence d'utilisation accordée à : UNIVERSITE PANTHEON ASSAS UFR Sciences éco

Les recommandations de Stalk et Hout ont inspiré de nombreux chercheurs et praticiens au cours des années 1990 et 2000, et notamment, Hammer et Champy (consultants indépendants), qui ont mis au point une démarche de réingénierie de processus opérationnels (*business process reengineering* ou BPR), basée sur la reconfiguration transversale de l'organisation et la mise sous tension de séquences complètes de ses processus. Cette démarche implique un engagement total de la part des dirigeants. La pratique du BPR – conjuguée aux progrès de l'automatisation – a entrainé des réductions massives d'effectifs à tous les niveaux des grandes entreprises et administrations. Elle a été accusée d'introduire une nouvelle forme de division du travail au service de la création de valeur pour les seuls actionnaires.

C. Le management de la complexité

L'accélération de l'innovation et l'intensification de la concurrence contribuent à remettre en question certains principes du management classique. Les managers doivent désormais adapter en permanence leurs modèles d'affaires, rendre les *process* opérationnels plus «agiles», grâce aux nouvelles technologies de l'information et de la communication (notamment aux réseaux intranet et extranet). Ils doivent adapter en permanence les portefeuilles de compétences et de connaissances collectives, grâce à un apprentissage organisationnel et à un KM efficients. Ils doivent atteindre simultanément de 25 à 40 objectifs (partiellement contradictoires) contre seulement 4 à 7 au cours des années 1960. Les cadres supérieurs passent en moyenne 30 à 60 % de leur temps à rédiger des rapports et à assister à des réunions. Ils sont condamnés à maîtriser la «complexité externe» de l'environnement et à affronter la «complication interne» de l'organisation.

C'est pourquoi deux directeurs *senior* du BCG, Yves Morieux et Peter Tollman, ont présenté en 2014, dans leur ouvrage *Smart simplicity*, six règles visant à aider les managers à mieux exploiter l'intelligence des différents acteurs d'une organisation. Leurs recommandations sont issues de l'observation de 500 entreprises clientes du BCG: comprendre le fonctionnement des équipes de travail (contextes, tâches, comportements); renforcer la fonction d'intégration des équipes en adaptant leurs ressources et en allégeant leurs contraintes; favoriser la coopération entre les membres des équipes; développer la réciprocité en faisant en sorte que la réussite d'un acteur dépende de tous les autres; responsabiliser les différents membres des équipes; assigner à ces dernières des consignes ambitieuses de transparence, de rigueur et de créativité. Ces règles visent à faire naitre un environnement favorable à la recherche de solutions créatives répondant au défi de l'entreprise.

D. Conclusion

La priorité ainsi accordée par les consultants du BCG à la mise en œuvre de modèles «relationnels, efficaces, modernes et simples» constitue un de leurs principes fondateurs et une de leurs valeurs mobilisatrices. Le réseau s'est illustré dans de nombreux autres domaines du management des organisations, en faisant parfois preuve de suivisme des nouveaux concepts initiés par des universitaires (comme Porter) et/ou d'autres consultants indépendants (comme Stewart et Stern). C'est ainsi que le BCG a proposé de nouvelles approches de la gestion des compétences (Stalk et Evans), de la création de valeur économique (Henderson, Lochridge, Olsen), de la conduite du changement organisationnel (Duck, de Brabandère), des synergies attentues des fusions-acquisitions (Friedman)... Le rayonnement de ces pratiques repose sur la maîtrise des grands réseaux de diffusion (médias comme la *Harvard Business Review*, associations académiques, *think tanks*...), l'influence auprès des *gatekeepers* (notamment universitaires) des modèles classiques, l'expérience du lancement de nouveaux modèles dans des «fenêtres d'opportunité» favorables à leur propagation. Le véritable domaine d'excellence du BCG ne réside-t-il pas dans le contrôle des processus lui assurant la maîtrise des «princeps managériaux» ou des «standards du management» ?

Licence d'utilisation accordée à : UNIVERSITE PANTHEON ASSAS UFR Sciences éco