

Le management stratégique en France : facteurs de déclin et de renouveau

Frédéric Le Roy
Université de Montpellier

Annoncer le déclin du *management stratégique* en France peut sembler paradoxal au moment où cette discipline semble bien établie au sein des Sciences de Gestion. La discipline dispose d'une association scientifique prospère, l'AIMS, d'une revue bien classée, *M@n@gement*, d'un corps d'enseignants-chercheurs important et d'une reconnaissance comme option au concours de l'agrégation des Universités en Sciences de Gestion. Pour autant un certain nombre de tendances fortes peuvent amener à penser que le déclin est en marche et que des actions fortes sont nécessaires pour relancer la discipline. Pour comprendre cette évolution il est nécessaire (1) de se replonger dans les origines de la discipline, (2) de comprendre les conditions de son émergence puis (3) de son développement en France, avant (4) d'évoquer les facteurs de déclin, (5) la nécessité d'un renouveau et (6) les actions à mener.

Une discipline sans contenu à sa naissance

Le premier cours de *Business Policy* est créé à Harvard en 1912 (Bower, 2008). Ce cours a été instauré au sein du MBA de Harvard dans l'objectif de préparer les managers américains à leur futur poste de CEO. Ces cadres avaient une formation initiale spécialisée dans une fonction et avaient tendance à ne prendre leurs décisions qu'à travers les grilles de lecture de cette fonction. Il a donc semblé nécessaire de les former à une approche plus globale, embrassant l'ensemble des problèmes auxquels une entreprise est confrontée.

Pour autant, la création de ce cours de *Business Policy* ne signifie pas réellement l'émergence d'une discipline. En effet, au début du XX^e siècle, il n'y a pas réellement de contenu pour alimenter un cours conséquent. Pour sortir de cette impasse, le responsable du cours, Arch Shaw, un homme d'affaires de Boston, adopte les méthodes pédagogiques en œuvre dans la *Harvard Law School*, qui reposent sur la casuistique. L'enseignement du droit aux États-Unis se fait essentiellement sous la forme de cas. Les étudiants qui doivent avant tout se former à la jurisprudence et à la plaidoirie travaillent sur des cas qu'ils plaignent en cours devant leurs professeurs. Cette méthode est adoptée par Arch Shaw (Bower, 2008).

Le problème auquel Arch Shaw va être rapidement confronté est celui de la disponibilité des cas. Dans les écoles de droit, les cas correspondent à des procès dont il est possible de connaître le contenu. Ces cas ne préexistent pas dans les écoles de *management*, il faut donc les créer. Pour ce faire, il se tourne vers les dirigeants des

entreprises américaines, auxquels il demande de venir présenter leurs entreprises aux étudiants. Les étudiants doivent ensuite travailler sur les cas et présenter leurs analyses et préconisations devant un jury composé du dirigeant et du responsable du cours. Le réseau de Harvard et son prestige sont alors des facteurs qui incitent les dirigeants à jouer le jeu et à prendre du temps pour s'investir dans les cas. C'est ainsi que naît la tradition des cas de la Harvard Business School qui perdure encore aujourd'hui.

Un problème survient assez rapidement et de façon récurrente, celui de l'hétérogénéité des exposés. Les responsables de cours successifs se voient dans la nécessité de fournir une grille d'analyse aux étudiants leur permettant d'exposer leurs cas de façon comparable. Cette grille d'analyse distingue les forces et les faiblesses de l'entreprise, ainsi que les menaces et opportunités de l'environnement. C'est ainsi que naît peu à peu le fameux modèle SWOT. Il est donc au départ une simple méthode pédagogique. Mais il ne va pas le rester bien longtemps. Une fois en poste de direction, les anciens étudiants du MBA Harvard utilisent ce modèle pour prendre effectivement leurs décisions de direction générale. Le modèle SWOT acquiert ainsi un statut d'outil à la prise de décision stratégique. C'est sous cette forme qu'il est popularisé.

Une discipline qui émerge avec un contenu

Jusqu'aux années 1960, les cours de *Business Policy* sont essentiellement composés d'études de cas. Le rôle des responsables de cours est de rédiger des cas et d'assurer l'animation pédagogique de la méthode des cas. Dans les années 1960, plusieurs éléments vont remettre en cause cette façon d'enseigner la *Business Policy*. Un de ces éléments est la parution du livre d'Igor Ansoff (1965) dont le titre *Corporate Strategy* va entrer en compétition avec le concept de *Business Policy*. L'ouvrage d'Ansoff donne un nouveau nom à la discipline, mais également un contenu. Un autre élément important est l'effort fait par les professeurs de *Business Policy* de Harvard pour formaliser la méthode SWOT et la diffuser (Learned *et al.*, 1965).

Le contenu des cours de *Business Policy* se trouve également être alimenté par de nouveaux acteurs : les cabinets de conseil en stratégie d'entreprise. Le premier et le plus emblématique est bien entendu le Boston Consulting Group, qui est créé par Bruce Henderson au milieu des années 1960 (Henderson, 1968). Les modèles et cadres d'analyse formalisés par Bruce Henderson puis ses associés approvisionnent en contenu les cours. La fameuse première matrice BCG (Henderson, 1970) est ainsi encore enseignée aujourd'hui, juste après le SWOT, dans tout bon cours de *management* stratégique. Le développement d'une offre de conseil en stratégie par des cabinets établis comme McKinsey ou ADL renforce ce contenu et crée les conditions de la véritable naissance d'une discipline académique.

Cette naissance a lieu dans les années 1970. Plusieurs jeunes docteurs américains comme Hofer, Hatten, Schendel, etc., s'entendent pour lancer le *management* stratégique comme nouvelle discipline académique (Hofer & Schendel, 1978). Avec d'autres pionniers, ils créent la Strategic Management Society (SMS), dont la première conférence a lieu à Londres en 1981 et la deuxième à Montréal l'année suivante. La diffusion du nouveau contenu du *management* stratégique se fait par l'intermédiaire du *Strategic Management Journal*, lancé en 1980, qui atteint assez rapidement une forte reconnaissance académique.

Les recherches naissantes dans le domaine bénéficient de la publication par Michael Porter de ses deux *best-sellers* (Porter, 1980 ; 1985). Jeune assistant à la Harvard Business School, M. Porter développe les concepts de *Competitive Strategy* (1980) et de *Competitive Advantage* (1985). Le contenu de ces deux ouvrages permet de refonder l'essentiel du cours de *Business Policy* en lui donnant de fortes bases conceptuelles. Il permet également d'alimenter la recherche. Porter devient ainsi, et de très loin, l'auteur le plus cité dans le domaine de la stratégie (Dery, 2001).

Au début des années 1980, le *management stratégique* est composé de tous les ingrédients qui vont assurer son succès. Il est lié à une fonction, celle de la Direction Générale, et le métier de consultant en stratégie est en plein essor. Il existe une association savante, la SMS, et un journal académique de référence, le *SMJ*. Un corps de professeurs s'est constitué et encadre des thèses dans le champ, ce qui se traduit par un accroissement significatif du nombre de docteurs. Ces derniers trouvent des positions dans les *Business Schools*, qui cherchent toutes à embaucher des enseignants capables de publier et d'enseigner dans le champ.

Le développement du management stratégique en France

Le *management stratégique* arrive en France par le biais de la création de cours dans les écoles de commerce dans les années 1970. Ces cours prennent le nom de cours de Politique Générale et apparaissent au sein des meilleures écoles comme l'ESSEC ou HEC, avant de se diffuser dans l'ensemble d'entre elles. Les chargés de cours sont majoritairement des cadres dirigeants en exercice ou des consultants, qui appliquent la méthode des cas de Harvard. L'Université reste encore peu concernée, à l'exception de l'Université Paris-Dauphine, qui crée le DEA 101 Politique Générale des Organisations en 1975.

C'est au cours des années 1980 que l'enseignement de la stratégie va se généraliser dans les Universités, notamment du fait du développement des MSG (Maîtrise des Sciences de Gestion). Le cours de *management stratégique* est donné généralement en quatrième année post-bac. Les étudiants doivent avoir intégré l'ensemble des « fondamentaux » des sciences de gestion avant d'avoir accès à ce cours.

Assez rapidement le besoin d'une association scientifique francophone consacrée au *management stratégique* se fait ressentir. Bien que la SMS soit américano-européenne, l'emploi exclusif de l'anglais pour traiter des problématiques perçues comme très anglo-saxonnes conduit, en 1991, à la création d'une association originellement essentiellement francophone, l'Association Internationale de Management Stratégique. Cette association ne se dote pas d'une revue mais d'une collection, « Perspectives en *management stratégique* », dont l'objectif est de diffuser les connaissances académiques créées par les chercheurs francophones.



Amphithéâtre des 3 Gaules,
Lyon, © Emmanuelle Ravinet

Dès son origine, l'AIMS cultive une certaine singularité par rapport à la SMS. L'accent y est ainsi mis sur les processus stratégiques plutôt que sur le contenu des stratégies. La querelle entre le processus et le contenu a été très forte dans les années 1980 au sein de la SMS. Pour simplifier le débat, la question consiste à se demander si la recherche en *management* stratégique doit plutôt s'attacher à identifier, catégoriser, modéliser les choix stratégiques effectifs des entreprises, ou à comprendre la façon dont les décisions stratégiques sont prises. Après de vifs débats et le départ de certains membres comme Henry Mintzberg, la SMS choisit de s'orienter très clairement vers les contenus. Sans réel débat et, *de facto*, l'AIMS est plutôt centrée sur les processus de prise de décision.

De ce fait, les travaux de recherche menés au sein de l'AIMS sont assez différents de ceux menés au sein de la SMS. Ils se rapprochent beaucoup plus de ceux de la théorie des organisations présentés au sein de congrès comme EGOS. Cette spécialisation des recherches en *management* stratégique souffre bien entendu de nombreuses exceptions. Ainsi, les recherches menées sur le contenu des alliances stratégiques ont été publiées de façon récurrente dans le *SMJ* (Dussauge *et al.*, 2000). Pour autant, l'approche par les processus reste la dominante dans le domaine du *management* stratégique en France.

Dans le cadre de cette spécificité, le *management* stratégique a connu un fort développement dans les années 1990 et 2000. L'AIMS est alors une des plus grosses associations francophones en Sciences de Gestion en comptant plus de 300 membres. L'une des reconnaissances officielles qu'elle reçoit est le fait que le *management* stratégique devienne une épreuve du concours de l'agrégation des universités en sciences de gestion au cours des années 2000. Pour autant, de nombreux facteurs menacent aujourd'hui le *management* stratégique en France.

Les facteurs de déclin

La prise de conscience des menaces qui pèsent sur le *management* stratégique comme discipline a lieu au début des années 2010. Un facteur déclencheur de cette prise de conscience est l'absence du *management* stratégique dans la première liste des programmes de Master proposée par le Ministère. Une argumentation détaillée fournie par l'AIMS au Ministère permettra, entre autres facteurs, l'inscription du *management* stratégique dans la liste finale. Toutefois, le fait que le *management* stratégique ne soit pas dans la première liste est extrêmement révélateur de ses faiblesses.

La première et la principale est liée au fait que le *management* stratégique relève d'une fonction, la Direction Générale, qui n'est pas accessible *a priori* à des étudiants en formation initiale. Le *management* stratégique a été introduit dans des MBA ouverts à des cadres en exercice dont l'objectif était d'accéder à la Direction Générale. Or les grandes écoles de *management* et les Universités françaises forment majoritairement des étudiants en formation initiale, qui se destinent à des emplois dans des fonctions opérationnelles comme le contrôle de gestion ou le *marketing*. Il y a donc peu de formations au *management* stratégique débouchant directement sur des métiers. Les exceptions sont à trouver dans les premières écoles du classement, comme HEC ou l'ESCP, qui ont des formations centrées sur la stratégie dans l'objectif de former de futurs consultants, ou à Dauphine, où le master 101 s'attache également principalement à former des consultants.

En dehors de ces exceptions, la stratégie est une fonction support de Master formant à des métiers plus techniques. Il est ainsi courant d'avoir un cours de stratégie en première année de Master Contrôle de Gestion. Le *management* stratégique a de ce fait plus un statut « d'activités de soutien », dans un vocabulaire porterien, qu'un statut d'*« activité principale »*. Or, les tendances actuelles sont celles d'un recentrage sur les activités principales au détriment des activités de soutien. De façon très concrète, quand un directeur d'école ou un ministère décide de réduire les heures maquettes dans un diplôme de Master, ce sont les cours qui ne sont pas en lien direct avec la spécialité du Master qui sont touchés. Pour le *management* stratégique, cela se traduit, dans le meilleur des cas, par une réduction du nombre d'heures et, dans le pire, par une suppression du cours. La tendance actuelle étant à la recherche d'économies, de nombreuses heures de *management* stratégique sont sous la menace d'une disparition progressive des programmes.

Celle-ci s'accompagne généralement d'un transfert du contenu de l'enseignement dans des cours de spécialités du Master. Ainsi, dans un master de *marketing*, la disparition d'un cours de *management* stratégique s'accompagne de l'apparition ou du renforcement d'un chapitre consacré au *marketing* stratégique. Ce chapitre peut même devenir un cours entier. La différence tient dans le fait que ce n'est plus un spécialiste du *management* stratégique qui fait le cours, mais un spécialiste du *marketing*. Les heures de cours en *management* stratégique disparaissent donc peu à peu des programmes, alors que les heures de *marketing* augmentent. Ce qui justifie de ne pas recruter de nouveaux collègues dans le domaine du *management* stratégique, mais dans celui du *marketing* ! *De facto*, les recrutements sur des postes d'enseignant-chercheur avec un profil *management* stratégique se font de plus en plus rares dans les écoles et les universités, alors qu'ils restent importants dans les autres disciplines de gestion. Autrement dit, la base d'enseignants-chercheurs qui est constitutive d'une discipline s'amenuise dans le domaine du *management* stratégique, ou du moins n'est plus en développement. À terme, l'absence de recrutement dans le domaine du *management* stratégique menace l'existence même de la discipline en France.

La menace est renforcée par la réorientation des recrutements vers des domaines plus récents comme l'entrepreneuriat, l'innovation, la responsabilité sociale, etc. Le cas de l'entrepreneuriat est ainsi tout à fait édifiant. À l'origine, en France, l'entrepreneuriat s'est développé en fort lien avec l'AIMS. Les collègues appartenaient tout autant au domaine de la stratégie que de l'entrepreneuriat. La création de l'Académie de l'Entrepreneuriat s'est traduite par une scission entre les deux disciplines. L'entrepreneuriat a connu ces dix dernières années un fort développement de ses enseignements, tout autant du fait d'un besoin exprimé par les étudiants et les pouvoirs publics, que par la capacité des collègues à créer et à faire fonctionner des formations diplômantes. L'entrepreneuriat s'est progressivement transformé en « *activité principale* », avec ses formations spécialisées. Il a donc semblé juste et nécessaire de recruter des enseignants-chercheurs dans ce domaine... notamment en réorientant des postes jusque-là consacrés au *management* stratégique.

Une tendance similaire commence à se faire jour dans le domaine de l'innovation. Au niveau international, les recherches dans ce domaine constituent un champ à part entière, avec leurs congrès propres, ainsi que des revues spécifiques de haut niveau académique. Les étudiants tout autant que les pouvoirs publics sont très demandeurs de formation dans le domaine. Il va donc falloir des enseignants-chercheurs dans ce domaine. Or, la tendance n'est pas à la création de postes mais à leur redéploiement.

Dans ce contexte, il y a fort à parier que des redéploiements de poste se feront du *management* stratégique vers le *management* de l'innovation.

En résumé, la nature du *management* stratégique comme discipline consacrée à la Direction Générale a rendu difficile le développement de programmes de formation en stratégie, dans le cadre d'écoles ou d'universités composées essentiellement d'étudiants en formation initiale. Le *management* stratégique est donc plus une activité de soutien, qui voit les heures qui lui sont consacrées diminuer au fur et à mesure que les formations traditionnelles se recentrent sur leur spécialité professionnelle principale. Cette tendance est accentuée par le développement de formations opérant dans de nouveaux domaines comme l'entrepreneuriat ou l'innovation, qui attirent vers eux les postes anciennement dévolus au *management* stratégique. *De facto*, les heures de cours en *management* stratégique diminuent, ce qui justifie de ne pas recruter de nouveaux collègues dans le domaine. À terme, cela ne signifie ni plus ni moins que la disparition de la discipline.

La nécessité d'un renouveau

Si le *management* stratégique a encore une forte position institutionnelle en France, les tendances ne lui sont pas des plus favorables. Des questions dérangeantes méritent ainsi d'être posées. Par exemple, il est possible de se demander s'il faut encore former des doctorants en *management* stratégique. La raréfaction du nombre de postes conduit à considérer que ce n'est pas forcément souhaitable pour ceux qui souhaitent embrasser une carrière académique en France. Une réponse plus optimiste peut consister à considérer qu'il n'est plus possible de réaliser des thèses en *management* stratégique « pur ». Il faut alors s'orienter sur des sujets mixant le *management* stratégique avec des domaines qui recrutent comme l'entrepreneuriat ou l'innovation.



Place des Jacobins
(Festival de la rose), Lyon,
© Emmanuelle Ravinet

Une question encore plus dérangeante consiste à se demander s'il est encore besoin de recherche en *management* stratégique, au sens de la recherche sur le contenu menée au sein de la SMS. Après tout le *management* stratégique est peut-être tout simplement dépassé dans les entreprises elles-mêmes. Ce qui compterait aujourd'hui, ce serait davantage la capacité à entreprendre de façon concrète, quitte à échouer, que la réflexion stratégique, finalement peu créatrice de valeur. À notre sens, raisonner de cette façon revient à creuser davantage le « vide stratégique », c'est-à-dire à augmenter l'incapacité à se projeter à long terme (Baumard, 2012). Cela ramène les décisions de l'entreprise à une suite d'actions de court-terme fondées sur l'intuition des décideurs, soit à un monde économique préstratégique.

La croyance en la valeur du *management* stratégique renvoie à la question d'une nécessité de la réflexion en France sur ce sujet. Si on partage l'idée que la création de connaissance sur le contenu de la stratégie est nécessaire, pour autant faut-il une recherche en France dans ce domaine ? Abandonner le champ du contenu à la recherche anglo-saxonne pour se spécialiser sur le processus peut ainsi apparaître pertinent. Cette tendance ne nous semble pas souhaitable pour plusieurs raisons. La

première raison est que l'ensemble des théories sur le contenu s'inscrit inévitablement dans des valeurs propres à chaque pays. Derrière tout outil de *management* il y a un certain nombre de valeurs dans lesquelles cet outil s'inscrit. Emprunter sans réflexion les connaissances construites dans le contexte anglo-saxon revient *de facto* à accepter de se conformer aux valeurs de ce monde.

La raison principale pour laquelle il ne faut pas abandonner le champ de la production de connaissances sur le contenu des stratégies est tout simplement liée à la nature même de l'enseignement dans le supérieur. Cet enseignement ne peut pas se concevoir comme une simple transmission de connaissances créées par d'autres. Par nature, même si ce principe comporte malheureusement beaucoup d'exceptions dans nos domaines, la transmission des connaissances se fait par celui qui les a créées, ou du moins celui qui a participé peu ou prou à leur création ! C'est ainsi que, à l'extrême, pour se former à la pensée de Keynes, il fallait ni plus ni moins que se déplacer pour assister à ses cours. De même, on se pressait aux cours de Bourdieu au Collège de France pour l'entendre enseigner ... du Bourdieu. En remontant plus loin dans le temps, on ne pouvait suivre l'enseignement de Pythagore qu'en entrant dans son école. Dans cette logique de l'enseignement du supérieur, des cours de bon niveau sur le contenu du *management* stratégique ne peuvent être réalisés que par des enseignants-rechercheurs eux-mêmes impliqués dans la production de connaissances dans ce domaine.

Pour ces raisons, il semble nécessaire de relancer le *management* stratégique en France. Cette relance ne passe pas nécessairement par la production de connaissances en langue française. Produire, lire et échanger de la connaissance en langue française étaient les principales motivations à l'origine de la création de l'AIMS. Cet objectif doit rester important mais il semble tout aussi capital que les connaissances produites par les enseignants-rechercheurs en France soient diffusées de la façon la plus large possible, ce qui passe nécessairement par la voie de la publication en langue anglaise. Une inflexion forte s'est ainsi opérée à l'AIMS qui accepte à présent les communications en langue anglaise. Il semble vraiment essentiel, dans le contexte actuel, que les connaissances créées en France rayonnent au-delà de la francophonie et contribuent pleinement à l'évolution de la pensée en *management* stratégique. L'accès aux meilleures revues est ainsi une des conditions au rayonnement d'une pensée issue de la France, mais pas nécessairement publiée en français. Le domaine des sciences dures est depuis longtemps rompu à ce genre d'exercice et on ne saurait imaginer un prix Nobel français en Chimie sur la base de publications en français !

Les actions à mener

L'axe principal des actions à mener nous paraît devoir consister à jouer sur les facteurs de déclin. Le principal réside dans le fait que le *management* stratégique a essentiellement un statut d'activité de soutien. Il apparaît absolument fondamental de relancer la formation au *management* stratégique comme activité principale. Cette relance peut passer par le domaine de prédilection du *management* stratégique, c'est-à-dire la formation des managers avec une expérience, *i.e.* la formation continue. Cette formation continue est en fort développement en France et il y a des opportunités importantes de développement de diplômes en *management* stratégique. Par exemple, des formations à l'intention des dirigeants de PME ou d'ETI sur les « stratégies de croissance » peuvent trouver un public. Les intitulés et les formats de ces formations sont encore à inventer mais le potentiel est incontestablement présent.

La relance de la formation en *management* stratégique nous semble devoir également passer par un effort envers la formation initiale. De nombreux étudiants en formation initiale sont intéressés par une formation en *management* stratégique. Un effort d'innovation et de promotion de nouvelles formations en *management* stratégique est nécessaire pour toucher ces étudiants. Bien entendu, il ne s'agit plus d'ouvrir des formations à la politique générale. En revanche, il peut s'agir, dans une stratégie « *push* » de tester le potentiel de formation comme un Master spécialisé dans les « stratégies digitales ».

Cet effort de relance de la formation sera d'autant plus puissant qu'il sera fait de façon collective. Ainsi, il nous semble nécessaire qu'il y ait une certaine coordination, voire une coopération franche, entre les responsables des formations actuelles et futures. Il s'agit de créer une offre nouvelle. Comme cela a été le cas dans de nombreuses industries, le fait d'avoir plusieurs offreurs qui coordonnent leurs actions, notamment pour créer des standards qui rassurent les consommateurs, est un facteur puissant de développement de la demande.

À cet effort sur la formation doit s'adjointre un effort sur la recherche. Il semble ainsi capital que le cercle des responsables de Masters soit également un cercle de chercheurs s'inscrivant pleinement dans le domaine du *management* stratégique. La coordination de la recherche francophone gagnerait à être beaucoup plus étroite entre les collègues les plus engagés pour permettre tout autant de créer des idées nouvelles que de les faire rayonner. Un cercle des « stratégistes » proactif pourrait ainsi être créé.

Enfin, les liens avec les dirigeants, qui sont les principaux acteurs de la stratégie, mériteraient d'être beaucoup plus étroits. Il doit nécessairement exister des échanges entre les chercheurs en stratégie, les « stratégistes », et ceux qui « fabriquent » la stratégie, les « stratèges ». Ces échanges ne signifient pas la subordination ou l'absence d'esprit critique. En revanche, ils sont absolument nécessaires à la recherche et à l'enseignement en stratégie, pour s'assurer de leur pertinence. Plus que jamais un corps d'enseignants-chercheurs en *management* stratégique est nécessaire pour créer de la connaissance et diffuser cette connaissance auprès des dirigeants en exercice, tout autant qu'auprès des futurs dirigeants et de ceux qui les conseillent ■

Références

- Ansoff Igor (1965), *Corporate Strategy*, New York, McGraw Hill.
- Baumard Philippe (2012) *Le vide stratégique*, Paris, CNRS Éditions.
- Bower Joseph L. (2008) “The Teaching of Strategy: From General Manager to Analyst and Back Again?”, *Journal of Management Inquiry*, vol. 17, n° 4, pp. 269-275.
- Déry Richard (2001) “La structuration socio-épistémologique du champ de la stratégie”, in Martinet Alain Charles & Thiébart Raymond Alain [eds], *Stratégies : actualité et futurs de la recherche*, Vuibert, Paris, pp. 7-25.
- Dussauge Pierre, Garrette Bernard & Mitchell Will (2000) “Learning from Competing Partners: Outcomes and Durations of Scale and Link Alliances in Europe, North America and Asia” *Strategic Management Journal*, vol. 21, n° 2, pp. 99-126.
- Henderson Bruce D. (1968) “The Strategic Perspective”, *Perspectives*, January.
- Henderson Bruce D. (1970) “The Product Portfolio”, *Perspectives*, January.
- Henderson Bruce D. (1979) *Henderson on Corporate Strategy*, Cambridge (MA), Abt Books.
- Hofer Charles W. & Schendel Dan (1978) *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, St. Paul, West Pub. Co. Book.

Learned Edmund P., Christensen C. Roland, Andrews Kenneth R. & Guth William D.
(1965), *Business Policy – Text and Cases*, Irwin, Homewood.

Porter Michael E. (1980) *Competitive Strategy*, New York, Free Press.

Porter Michael E. (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*,
New York, Free Press.