

Guy Frécon

# Formuler une problématique



- **Dissertation**
- **Mémoire**
- **Thèse**
- **Rapport de stage**

**2<sup>e</sup> édition**

**DUNOD**

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autori-

sation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du

droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2012, 2022 pour la présentation actuelle  
ISBN 978-2-10-084572-9

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

# Sommaire

<b>Introduction</b>	<b>1</b>
---------------------	----------

## PARTIE 1

### PROBLÉMATIQUE, MODE D'EMPLOI

1	Savoir définir et quantifier un concept	5
2	Trois niveaux d'analyse d'un concept	11
	1. Le niveau descriptif	11
	2. Le niveau analytique-explicatif	11
	3. Le niveau prescriptif	14
3	Limites de l'étude d'un concept	17
4	Intérêt problématique de l'analyse conjointe de deux concepts	19

## PARTIE 2

### PROBLÉMATIQUE : FIL CONDUCTEUR D'UNE DISSERTATION ÉCONOMIQUE

5	Problématique et architecture d'une dissertation économique	25
6	Formulation d'une problématique et libellé du sujet	29
	1. Analyse du champ conceptuel	31
	2. Aspect spatio-temporel	34
	3. Aspect théorique	36
	4. Actualité du sujet	38

## FORMULER UNE PROBLÉMATIQUE

7	Problématique, champ disciplinaire et champ lexical	39
	1. Problématique et champ disciplinaire	39
	2. Problématique et champ lexical	40
8	Du questionnement tous azimuts à la problématique	43
9	Savoir identifier et exploiter les paradoxes	47
10	Problématique et choix d'un plan	49
	1. Nombre de parties	51
	2. Choix d'un plan	52
11	Savoir conclure : validation de l'axe problématique proposé	69

### PARTIE 3

#### PROBLÉMATIQUE : VALEUR AJOUTÉE D'UN DOSSIER, D'UN MÉMOIRE OU D'UN RAPPORT DE STAGE

12	Démarche problématique : du questionnement général au cas d'espèce	75
13	Choix d'un sujet et d'un titre : intérêt problématique d'une production écrite	77
14	Choix d'un plan	87
	1. Nombre de parties	87
	2. Quelques exemples de plans	88
15	Problématique d'entreprise et vécu du stagiaire	93

PARTIE 4

PROBLÉMATIQUE : QUESTIONNEMENT  
CLÉ D'UNE SITUATION D'ENTREPRISE

16	Étude de cas : une approche problématique d'une situation d'entreprise	97
	1. Typologie des cas	97
	2. Méthode des cas et démarche problématique	99
	3. Différences entre situation réelle d'entreprise et étude de cas	100
17	De la lecture active d'un cas à la problématique d'une situation d'entreprise	103
	1. Comment aborder une étude de cas	103
	2. Exemple de formulation problématique	104
18	Problématique et résolution d'un cas	107
	1. L'entreprise hier et aujourd'hui : analyser la situation problématique actuelle	107
	2. Formaliser une première fois la problématique de l'entreprise sous la forme d'un ou deux problème(s) clé(s) à résoudre	108
	3. Établir le diagnostic SWOT (forces, faiblesses, opportunités, menaces)	108
	4. L'entreprise demain : anticiper la situation future	108
	5. Reformuler la problématique	108
	6. Orientations, prescriptions, préconisations	108
	7. Conseils de rédaction	109

# FORMULER UNE PROBLÉMATIQUE

## PARTIE 5

### SUJETS CORRIGÉS

1	« Localisation, délocalisation, quels choix pour l'entreprise ? »	113
	1. Analyse du sujet	113
	2. Éléments de connaissances	115
	3. Éléments théoriques	119
	4. Éléments de bibliographie et de sitographie	119
	5. Proposition de problématique	119
	6. Éléments d'introduction	121
	7. Propositions de plan	122
	8. Éléments de conclusion	125
2	« La marque dans le management de la grande entreprise »	127
	1. Analyse du sujet	127
	2. Éléments de connaissances	129
	3. Éléments de bibliographie et de sitographie	136
	4. Proposition de problématique et de plans	136
	5. Éléments d'introduction	139
	6. Éléments de conclusion	140
3	« Compétences managériales et performances des organisations »	141
	1. Analyse du sujet	141
	2. Éléments de connaissances	145
	3. Éléments de bibliographie et de sitographie	149
	4. Propositions de problématique et de plan	149
	5. Éléments d'introduction	153
	6. Éléments de conclusion	154

# Introduction

**F**ormuler une problématique s'inscrit dans une méthode de réflexion et d'argumentation et permet de relever bien des défis intellectuels et même professionnels. La problématique, c'est le fil conducteur de l'argumentation qui permet d'induire chez le correcteur (ou l'auditeur), le sentiment d'une logique argumentative convaincante dans un champ de réflexion déterminé et clairement délimité.

Afin de valoriser au mieux un travail de rédaction qui fait aussi parfois l'objet d'une présentation ou d'une soutenance, l'étudiant doit proposer une approche et un plan riches d'intérêt. Par-delà l'aisance naturelle de chacun pour cet exercice d'organisation de la pensée, la mécanique intellectuelle de problématisation est un procédé rhétorique qui simplifie notre rapport aux concepts et à la connaissance. Problématiser, c'est aussi donner du sens à l'information, aller au-delà de la simple déclinaison de connaissances ou de données. C'est dire que cela relève d'un apprentissage et d'une méthodologie.

## FORMULER UNE PROBLÉMATIQUE

Cet ouvrage a pour objet, sinon pour ambition, d'apprendre à cerner la problématique d'une situation ou d'un sujet de réflexion et de la formuler de manière claire et succincte, en relation avec l'architecture de l'ensemble du travail écrit. Après avoir modélisé la démarche de problématisation, nous envisagerons successivement trois situations auxquelles l'étudiant est fréquemment confronté : la dissertation économique, la production d'un dossier thématique ou d'un mémoire et enfin l'étude de cas.

Le point commun entre les deux premières situations rédactionnelles est qu'il faut faire en sorte de rattacher son travail à un ou des concepts autour desquels tournera le questionnement en relation avec la nature même du travail.

Il convient donc, dans un premier temps, de cerner la notion de concept et la façon de l'enrichir à travers une démarche problématique.



# **PARTIE** **1**

## **Problématique, mode d'emploi**

---

- 1 ■ Savoir définir et quantifier un concept**
- 2 ■ Trois niveaux d'analyse d'un concept**
- 3 ■ Limites de l'étude d'un concept**
- 4 ■ L'analyse conjointe de deux concepts**



# 1 | Savoir définir et quantifier un concept

**U**n concept est une représentation mentale abstraite. Ainsi, par exemple, l'intelligence, la croissance, la performance, l'éthique, la mondialisation, la stratégie sont des concepts. Chacun peut en donner une définition, compte tenu de son niveau de connaissances et d'érudition dans un champ disciplinaire donné.

Mais un concept est aussi la traduction de données empiriques issues de la réalité. On peut donc approcher un concept soit de manière qualitative (idées clés liées au concept), soit de manière quantitative à l'aide d'indicateurs (ratios, indices, etc.).

Étant donné la subjectivité et les biais cognitifs qui entachent le rapport au monde de chacun, les deux approches sont complémentaires<sup>1</sup>, voire indispensables.

---

1. Remarque : la synthèse entre les deux niveaux qualitatif et quantitatif relève de la notion émergente de qualimétrie.

### Exemples d'approche qualitative

*L'intelligence* : on peut la définir en termes de rationalité, de capacité décisionnelle face à une situation, de talents particuliers, de compétences ou de qualités humaines.

*La croissance* : la définition en est différente respectivement au niveau macro-économique d'un pays et au niveau micro-économique d'une entreprise.

*La performance* : définir la performance relève d'une certaine partialité (Quelle performance ? Économique ? Sociale ?...).

*L'éthique* : il est difficile de définir ce concept qui ne se limite pas au développement durable censé concilier croissance économique, développement social et respect de l'environnement. En effet, l'éthique a aussi une dimension interne liée aux velléités des entreprises et à leurs pratiques en matière de gestion des ressources humaines.

*La mondialisation* : c'est à la fois un processus, une dynamique d'internationalisation des échanges, et le résultat de ce processus.

*La stratégie* : voici un concept assez flou ; *stricto sensu*, il s'agit des grandes orientations de l'entreprise, ses choix de développement dans un environnement de marché donné et compte tenu de ses ressources et de ses compétences propres. Très souvent, le terme est utilisé, à plus ou moins bon escient, en particulier par les étudiants, pour désigner la mise en œuvre des orientations en questions. Cette confusion est aussi alimentée par le fait que les Anglo-Saxons distinguent la *corporate strategy*, qui correspond à la définition ci-dessus, de la *business strategy*, qui se réfère à un domaine fonctionnel spécifique, commercial, financier, administratif...

Ce dernier exemple montre le caractère évolutif d'un concept, dont les « frontières sémantiques » sont sujettes à des courants de pensée, des pratiques managériales, voire des effets de mode. Toutefois, cela participe de l'enrichissement des concepts dont il est fait mention dans cet ouvrage à la rubrique 11 « Savoir conclure ».

Quantifier un concept relève, en revanche, de la quête d'objectivité mais aussi de la tentation modélisatrice : on peut toujours simplifier son