

## **Management Stratégique**

**Saïd YAMI**

**Maître de Conférences en Sciences de Gestion**

**ERFI/ISEM – Université Montpellier 1**

**Cours de Master 1**

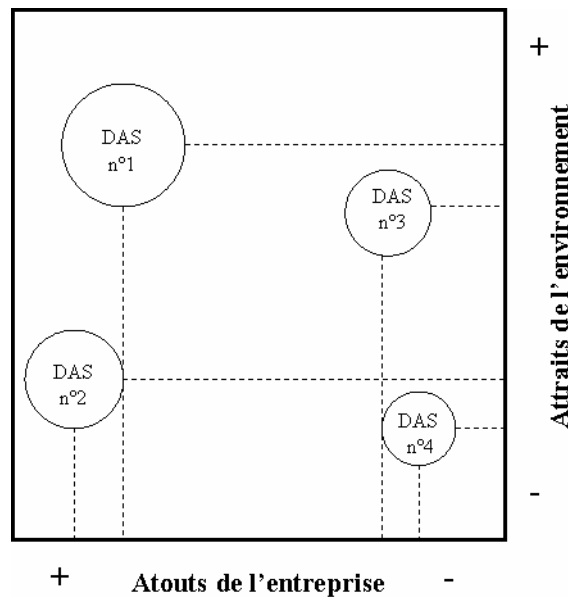
### **Plan du Module 2**

**Chap.2- Les stratégies *corporate* et les matrices des cabinets de consultants – Les outils d'analyse du portefeuille d'activités :**

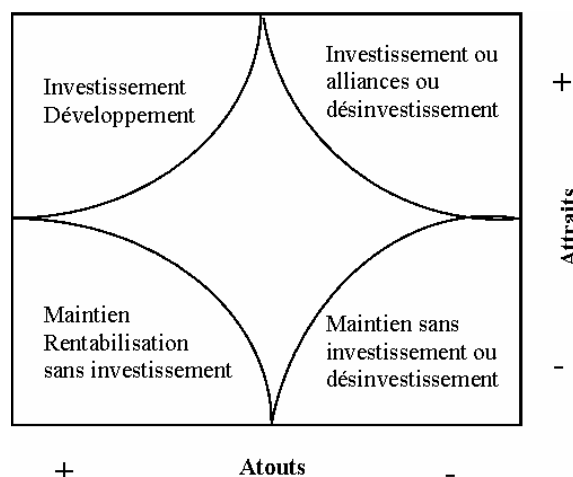
1. La matrice du Boston Consulting Group (BCG 1 et 2) – Démarche, avantages et limites
2. La matrice McKinsey – Démarche, avantages et limites
3. La matrice ADL (Arthur D. Little) – Démarche

Le Chapitre 2 appréhende les stratégies *corporate* (ou stratégie d'entreprise)<sup>1</sup>. Il s'agit principalement des matrices dites des cabinets de consultants qui sont des outils d'analyse du portefeuille d'activités d'une entreprise.

Le principe repose sur la construction d'une matrice générique de portefeuille d'activités. Celle-ci croise, d'une part, les atouts de l'entreprise avec, d'autre part, l'attrait de l'environnement. Les DAS sont positionnés sur la matrice, leur taille révélant le Chiffre d'Affaires que représente chaque DAS.



Selon la position des DAS dans la matrice, l'interprétation se fait de la manière suivante.



Stratégies génériques des DAS

<sup>1</sup> On prend ici en compte la stratégie au niveau de l'entreprise, considérant celle-ci comme un tout homogène. Ce niveau se distingue de la stratégie business qui porte sur les DAS (domaines d'activité stratégiques –SBU en anglais : *Strategic Business Units*-)

## - Les matrices des cabinets de consultants

Plusieurs cabinets de consultants en organisation et stratégie ont conçu des outils en se fondant sur le principe de la matrice générique de portefeuille d'activités.

Les principales figurent dans le tableau suivant :

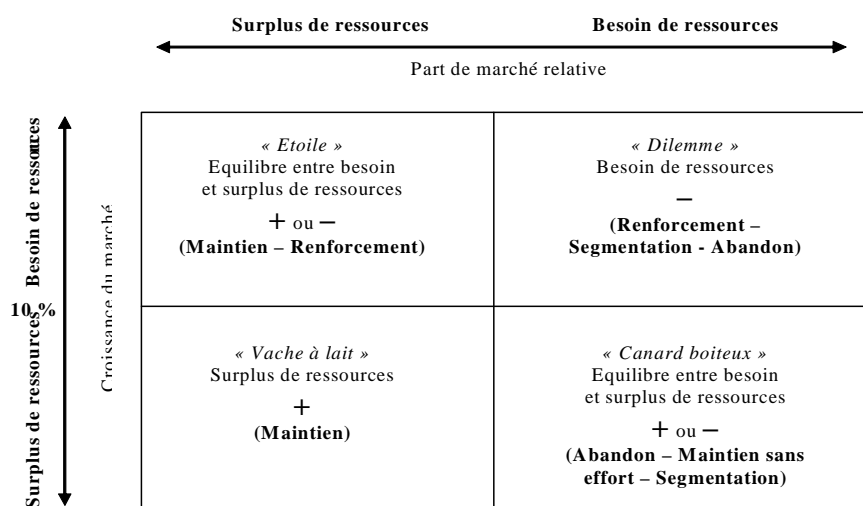
Les différentes matrices	Atouts	Attraits	Précision
BCG	Part de marché	Taux de croissance	4 cases
McKinsey	Force compétitive	Attrait du marché à moyen terme	9 cases
ADL	Position concurrentielle	Maturité du métier	20 cases

Les sections qui suivent détaillent ces 3 matrices.

### 1. La matrice du Boston Consulting Group (dite BCG 1)

Dans les 60s, le cabinet américain Boston Consulting Group utilise une matrice qui met en évidence les types d'activités, les surplus et les besoins de ressources. Privilégiant une logique financière, cette matrice est fondée sur le concept de courbe d'expérience.

Elle se présente sous la forme suivante (4 cases) :



- Les « **dilemmes** » sont des DAS à fort taux de croissance, mais pour lesquels l'entreprise n'a pas encore su acquérir des positions concurrentielles dominantes. Ces DAS sont demandeurs de ressources financières pour assurer leur développement. Ils contribuent à la croissance de l'entreprise et nécessitent des liquidités. Le terme de « dilemme » fait référence au choix stratégique qui s'impose à l'entreprise : soit investir pour que le DAS devienne une vedette, soit désinvestir. Si l'entreprise refuse de choisir, les « dilemmes » sont appelés à devenir des « poids morts ».
- Les « **vedettes** » (ou étoile) constituent des DAS créant des ressources financières importantes qui permettent de financer les besoins engendrés par la croissance du marché. Ces DAS s'équilibrent ou sont excédentaires en liquidités. Ils constituent la partie dynamique du portefeuille d'activités. Les « vedettes » se situent en phase de croissance et sont appelés à devenir des « vaches à lait ». Elles contribuent à la croissance et s'autofinancent.
- Les « **vaches à lait** » sont des DAS où la croissance est réduite, les besoins de financement sont limités ; en revanche, la position de leader fait de ces activités des sources importantes de liquidités.
- Les « **poids morts** » (ou canards boiteux) sont des DAS vieillissants pour lesquels l'entreprise n'a pas su s'imposer en termes de part de marché. Ils se caractérisent par une double absence de besoin et de dégagement de liquidités. Ils n'apportent à l'entreprise ni croissance, ni marge.

La matrice BCG se construit de la manière suivante :

- **La part de marché relative** exprime la position concurrentielle de chaque DAS ; le leadership + structure des coûts du DAS et liquidités dégagées ; la limite est généralement 1.

**Ex. « Groupe Bouygues »**

Calcul de la part de marché relative du DAS n°1 « télévision généraliste », avec les parts de marché suivantes :

TF1	38% (groupe Bouygues)
F2	23%
FR3	17%
M6	13%
ARTE	2%
Canal +	5%
La Cinquième	1%
Autres	1%

**La part de marché relative de TF1** =  $38 / [(23+17+13) \times 1/3] = 2,15$  (calculée par rapport aux 3 plus gros concurrents)

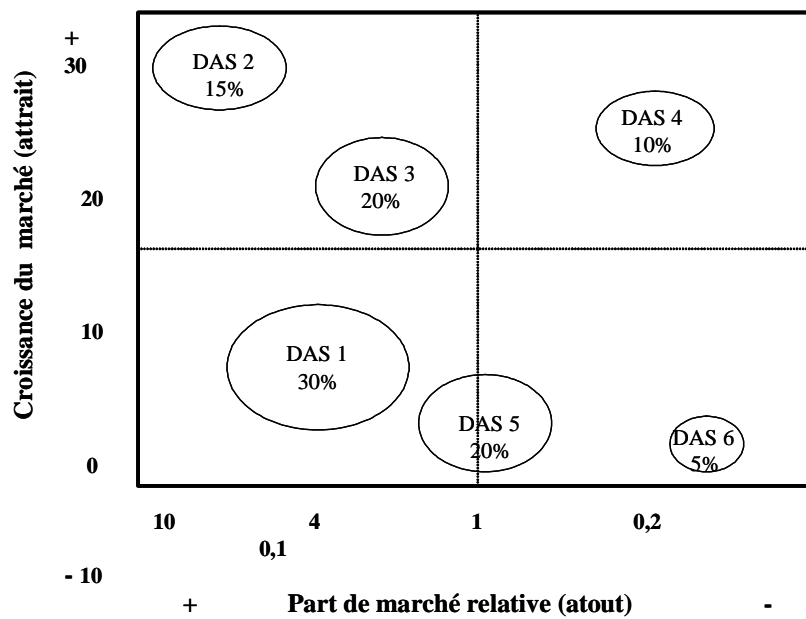
- **Le taux de croissance du marché** exprime l'attrait ; le potentiel ; la limite est généralement 10%

Pratiquement : l'abscisse est construite sur la base d'une échelle logarithmique comprise entre 0,1 (= 10% de la part de marché moyenne des concurrents) et 10 (= part de marché du DAS 10 x supérieure à celle des concurrents)

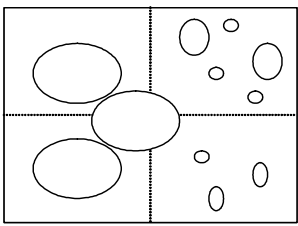
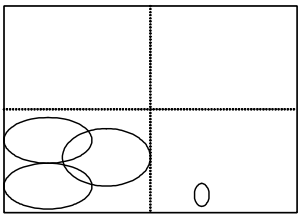
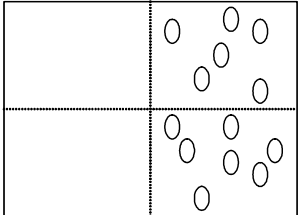
A partir des principes énoncés plus haut, on peut construire la matrice suivante par exemple :

DAS	Taux de croissance	Part de marché relative	% chiffre d'affaires
DAS 1	0%	4	30%
DAS 2	+25%	8	15%
DAS 3	+15%	4	20%
DAS 4	+23%	0,25	10%
DAS 5	- 5%	1	20%
DAS 6	- 8%	0,20	5%

Qui donne lieu à la représentation suivante :



Ce type de matrice s'interprète de la manière suivante :

Portefeuilles	Situation stratégique	Situation financière	Situation organisationnelle et culturelle
	-Portefeuille équilibré -Les DAS sont présents dans les 4 quadrants -Le développement est assuré par les « vedettes » et l'avenir par les nombreux « dilemmes »	-Satisfaisante car l'essentiel du CA est réalisé dans les quadrants à forte rentabilité -Les « vaches à lait » financent les « dilemmes »	-Sereine, organisation capable d'innover et de transformer les activités émergentes en activités dominantes -Bon équilibre entre R&D, production, marketing
	-Portefeuille déséquilibré -Situation inquiétante à moyen terme du fait de l'absence de DAS d'avenir (« vedettes », « dilemmes ») -Avenir compromis. Le stratège est inquiet !	-Excellente rentabilité -Situation de TR très satisfaisante. Le banquier et le comptable sont heureux !	-Vieillesse, incapable d'innover ou d'acquiescer à l'extérieur des activités nouvelles -Culture du passé, organisation qui s'est endormie.
	-Portefeuille déséquilibré -Situation inquiétante car les « dilemmes » se transforment en « poids morts » sans devenir des « vedettes », puis des « vaches à lait ».	-Difficulté de rentabilité et de TR -Risque de cessation de paiement à CT et de perte d'indépendance.	-Créative, bouillonnante d'idées -Aptitude au lancement de nouvelles activités -Mauvaise coordination entre R&D et marketing.

La matrice de BCG1 a certes des apports mais elle a aussi suscité un certain nombre de critiques. Les paragraphes suivants mettent en évidence les principaux avantages et les limites.

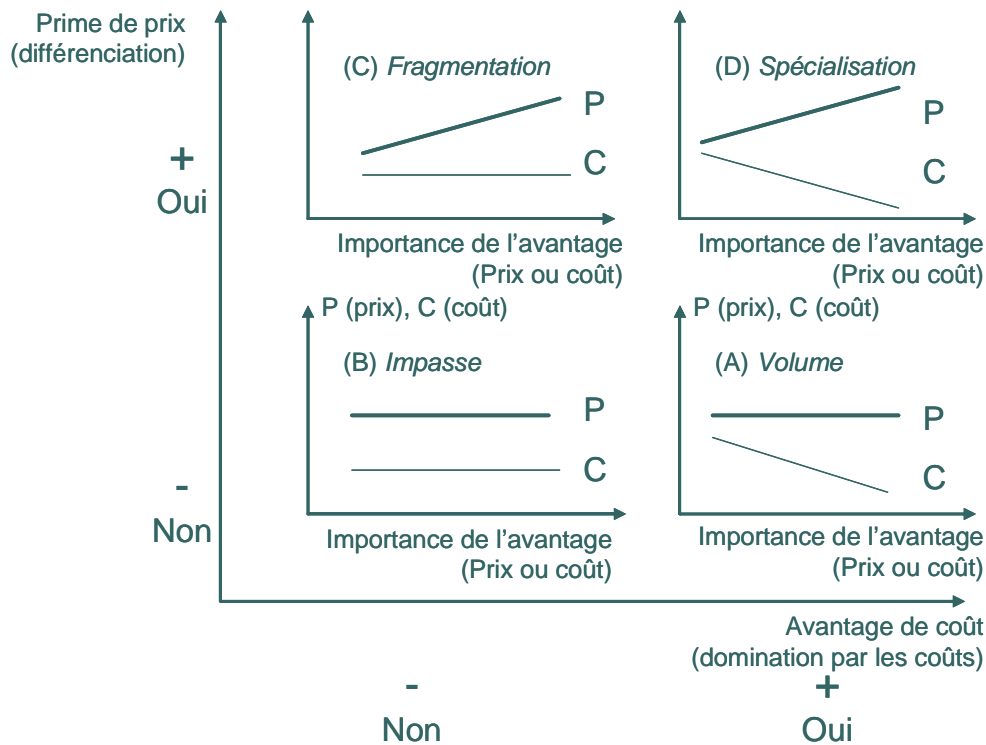
#### **Avantages :**

- Excellente intégration des aspects stratégiques (croissance, investissement, désinvestissement) et financiers (financement du haut et du bas du bilan)
- Caractère visuel et synthétique qui permet de représenter simultanément de très nombreuses activités d'un portefeuille d'entreprise diversifiée
- Caractère pédagogique, simple, qui donne au dirigeant une grille d'analyse compréhensible de ses choix majeurs.

#### **Critiques :**

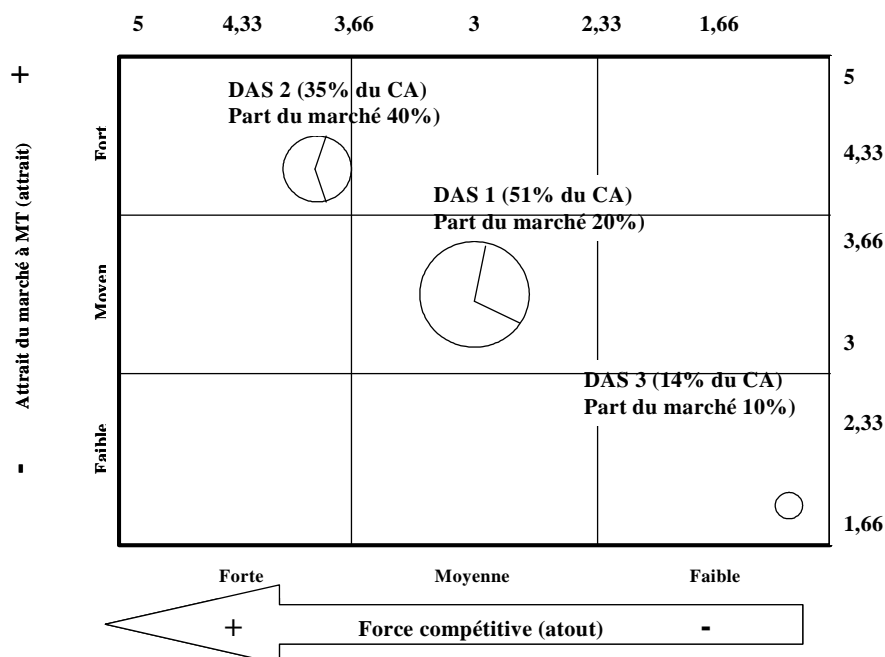
- Manipulations que la matrice permet, notamment en changeant le marché de référence, ce qui a pour effet de modifier la part de marché relative et donc la position dans la matrice
- Réduction abusive des questions stratégiques des entreprises à 2 dimensions (mesurées par des indicateurs purement quantitatifs)
- Utilisation comme outil de légitimation *a posteriori* de décisions déjà prises
- Référence exclusive aux marchés où le phénomène d'expérience est vérifié et l'ignorance des situations où la concurrence ne se fait pas par les coûts, mais par la qualité, le service ou l'innovation technologique
- Anachronisme de l'outil (valable pendant les 30 glorieuses car invest. possible, caduc en période de crise car plutôt recours à l'emprunt)

En réponse aux critiques, BCG a proposé plus tard une seconde matrice appelée BCG2, dans laquelle le cabinet croise l'avantage de prix (différenciation) à l'avantage coût (domination par les coûts), qui donne lieu à 4 types de stratégies selon l'importance de l'avantage détenu par l'entreprise (exprimé par les traits dans la matrice). P désigne le Prix et C le Coût.



## 2. La matrice McKinsey

La matrice du cabinet McKinsey est construite sur la même base. Elle se présente comme suit :



## 2 dimensions :

- **Attrait du marché à MT (diagnostic externe)**
- **Force compétitive ou position concurrentielle (diagnostic interne)**

## Démarche :

- Définition de critères d'évaluation de l'attrait du marché et de la force compétitive
- Pondération des critères d'attrait du marché et de force compétitive, le total des pondérations de chaque dimension étant égal à 1
- Evaluation de chaque DAS par rapport aux critères, sur une échelle de 1 (attrait ou force compétitive faible) à 5 (attrait ou force compétitive forte)
- Calcul d'une note pondérée d'attrait et de force compétitive pour chaque DAS
- Localisation de chaque DAS sur la grille McKinsey, la surface des cercles est proportionnelle au chiffre d'affaires réalisé, la part de marché du DAS peut être visualisée
- Préconisations stratégiques en fonction de la situation de chaque DAS dans la matrice.

	Fort			
Attrait du marché		A	A	B
	Moyen	A	B	C
	Faible	B	C	C
		Forte	Moyenne	Faible
		Force compétitive		

**DAS intéressant (A)**

**DAS moyennement intéressant (B)**

**DAS peu intéressant (C)**



## Matrice McKinsey. Exemple de calcul des notes

	DAS 1				DAS 2				DAS 3		
	Poids	Note	P*N		Poids	Note	P*N		Poids	Note	P*N
<b>Attrait du marché</b>											
Taille du marché	0,1	4	0,4		0,1	4	0,4		0,1	2	0,2
Taux de croissance	0,2	2	0,4		0,25	4	1		0,2	1	0,2
Niveau de prix	0,2	3	0,6		0,05	5	0,25		0,05	1	0,05
Rentabilité du secteur	0,2	4	0,8		0,25	4	1		0,2	2	0,4
Solvabilité des clients	0,15	3	0,45		0,05	5	0,25		0,1	1	0,1
Pressions écologiques	0,05	3	0,15		0,05	3	0,15		0,05	2	0,1
Contraintes légales	0,05	3	0,15		0,25	4	1		0,15	2	0,3
Climat social	0,05	2	0,1		0	0	0		0,15	1	0,15
<b>Note d'attrait</b>	<b>1</b>		<b>3,1</b>		<b>1</b>		<b>4,1</b>		<b>1</b>		<b>1,5</b>

	DAS 1				DAS 2				DAS 3		
<b>Force compétitive</b>	Poids	Note	P*N		Poids	Note	P*N		Poids	Note	P*N
Part de marché	0,15	4	0,6		0,1	3	0,3		0,1	2	0,2
Taux de croissance	0,15	2	0,3		0,2	4	0,8		0,15	1	0,15
Qualité des produits	0,1	3	0,3		0,05	5	0,25		0,05	1	0,05
Gamme de produits	0,15	4	0,6		0,25	4	1		0,2	2	0,4
Image de marque	0,05	3	0,15		0,05	5	0,25		0,1	1	0,1
Compétitivité des prix	0,1	3	0,3		0,05	3	0,15		0,05	2	0,1
Image de l'entreprise	0,1	3	0,3		0,25	3	0,75		0,1	2	0,2
Qualité du personnel	0,05	2	0,1		0,05	4	0,2		0,1	1	0,1
Innovation R&D	0,15	2	0,3		0	0	0		0,15	2	0,3
<b>Note de force compétitive</b>	<b>1</b>		<b>3</b>		<b>1</b>		<b>3,7</b>		<b>1</b>		<b>1,6</b>
Part du DAS dans le CA total		0,35				0,51				0,14	
Part de marché du DAS		0,4				0,2				0,1	

Selon le positionnement des activités de l'entreprise dans la matrice McKinsey, dans les zones A, B ou C, les recommandations sont les suivantes :

<p><b>Développer</b> Investissement Maintien du leadership</p>	<p><b>Développer sélectivement</b> Croissance sélective Renforcement des atouts</p>	<p><b>Sélectionner</b> Investir pour développer les atouts ou se retirer Rechercher des niches où les compétences peuvent être acquises Rechercher des alliances.</p>
<p><b>Développer sélectivement</b> Maintenir des positions concurrentielles Eviter les investissements importants.</p>	<p><b>Sélectionner</b> Limiter les investissements Se concentrer sur des segments à faible risque.</p>	<p><b>Désinvestir sélectivement</b> Limiter les investissements Rechercher les niches à faible risque.</p>
<p><b>Rentabiliser</b> Profiter des positions acquises Ne pas investir.</p>	<p><b>Désinvestir sélectivement</b> Retrait progressif Abandonner les DAS les moins rentables Rendre flexibles les coûts fixes.</p>	<p><b>Désinvestir</b> Planifier les cessions Désinvestir à temps.</p>

**Avantages :**

- Démarche implique une réflexion sur les facteurs de compétitivité et d'attrait des secteurs auxquels l'entreprise est confrontée
- Intégration dans l'analyse des critères clés des secteurs étudiés sans focalisation sur des variables quantitatives

**Inconvénients :**

- Plus complexe à mettre en œuvre
- Subjectivité de la pondération et de la notation

**3. La matrice ADL (Arthur D. Little)**

Sans aller plus dans le détail, la matrice du cabinet de consulting ADL, adoptant toujours le même principe, croise plutôt le cycle de vie du secteur avec la position concurrentielle. Elle se présente comme suit :

		Degré de maturité de l'activité			
		Démarrage	Croissance	Maturité	Déclin
Position Concurrentielle	Dominante				
	Forte	<b>Développement naturel</b>			
	Favorable				
	Faible			<b>Sélection</b>	
	Marginale				<b>Abandon</b>