

Les Matrices

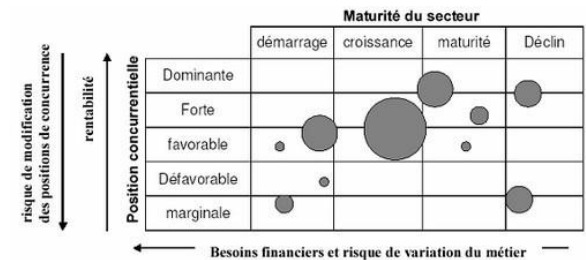
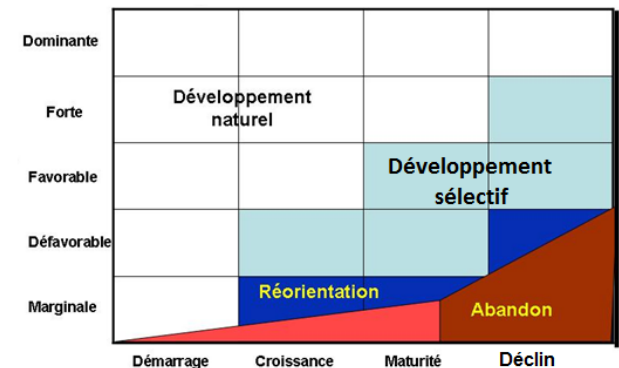
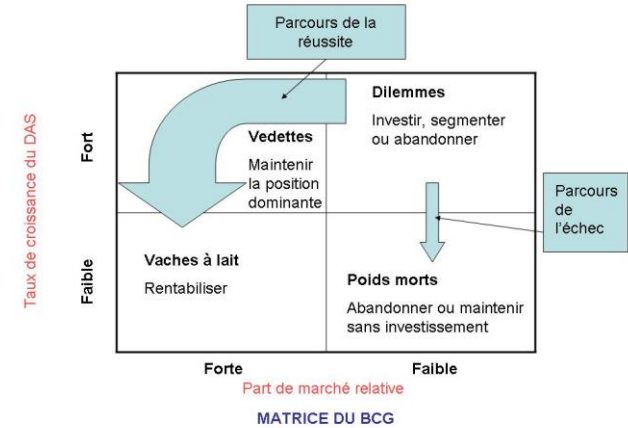
A.D.L

Mc KINSEY

B.C.G

Marketing & Commercial

Romain Wiser-Scherding



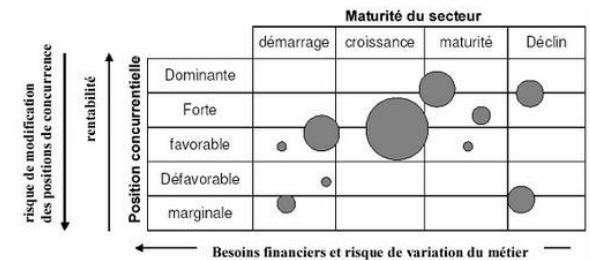
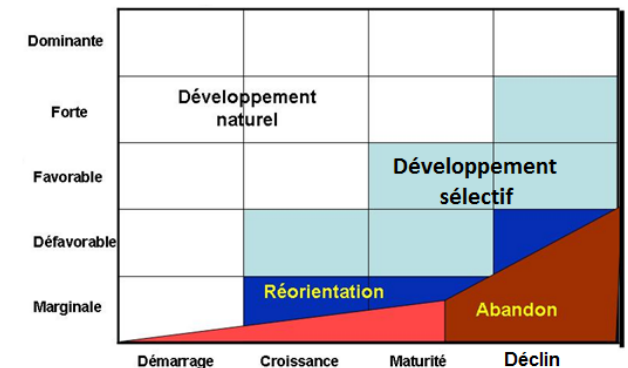
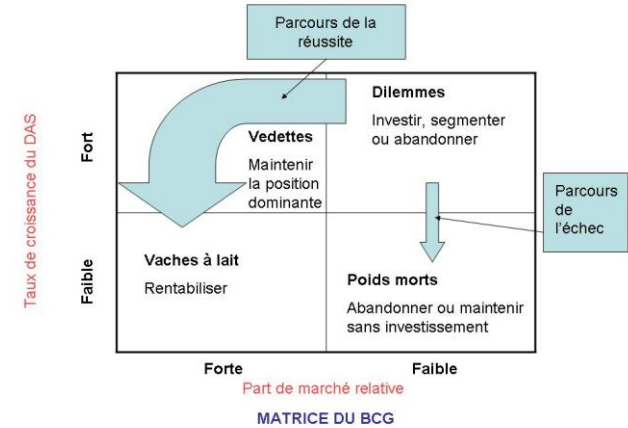
Les Matrices

A.D.L/Mc KINSEY/B.C.G

Introduction

Marketing & Commercial

Romain Wiser-Scherding



INTRODUCTION

La concurrence entre les différentes entreprises est omniprésente. Face à cette compétition économique, il est nécessaire pour les entreprises d'établir une stratégie.

Devant la complexité de cette notion, les cabinets de consultants peuvent répondre par des analyses complètes et adaptées à chacun de leurs clients.

Ces cabinets ont, pour développer l'efficacité de leur analyse, mis au point des outils qui permettent de produire une étude approfondie mais facilement compréhensible.

Pour faire une analyse de portefeuille stratégique, chaque activité est évaluée sur **2 dimensions** :

- **La valeur** (ou l'attrait) : il s'agit de l'intérêt présenté par chaque activité pour l'entreprise.

- **La position concurrentielle** : il s'agit de la position de l'entreprise par rapport à ses concurrents directs, dans chaque activité.

Les méthodes présentées utilisent **dimensions** (valeur et position), mais elles divergent dans leur façon de les mesurer.

Les 2 dimensions définissent **un plan** :

les activités sont situées sur ce plan et représentées par des cercles proportionnels à leur chiffre d'affaires.

On obtient ainsi une représentation synthétique et visuelle du diagnostic et des priorités pour répartir les ressources rares de l'entreprise entre les domaines d'activités stratégiques.

Nous présenterons trois méthodes :

- celle de **Boston Consulting Group** (BCG),
- celle de **Arthur D. Little** (ADL)
- celle de **McKinsey**.

La première est très différente des deux autres.

La méthode **BCG** représente le point de vue prétendument universel et quantitatif.

Elle mesure chaque dimension de la matrice par un seul indice quantitatif, valable pour tous les cas.

La méthode **McKinsey** représente le point de vue qualitatif et relativiste. Selon cette méthode, chacune des deux dimensions est évaluée en fonction de plusieurs critères, tant qualitatifs que quantitatifs; pour cette raison on la qualifie également de méthode multicritères.

La méthode **ADL** est presque équivalente à la méthode McKinsey. Elle est plus qualitative et prend en compte la maturité du métier à la place de la valeur de chaque activité.

Nous commencerons par une présentation de la matrice ADL avec une analyse de la matrice proprement dite, avec les variables qu'elle prend en compte, son orientation et les prescriptions qu'elle est capable de présenter.

Ensuite, nous présenterons la matrice **McKinsey** pour par la suite la comparer avec les matrices **ADL** et **BCG**.



Développement • Évolution & Stratégies

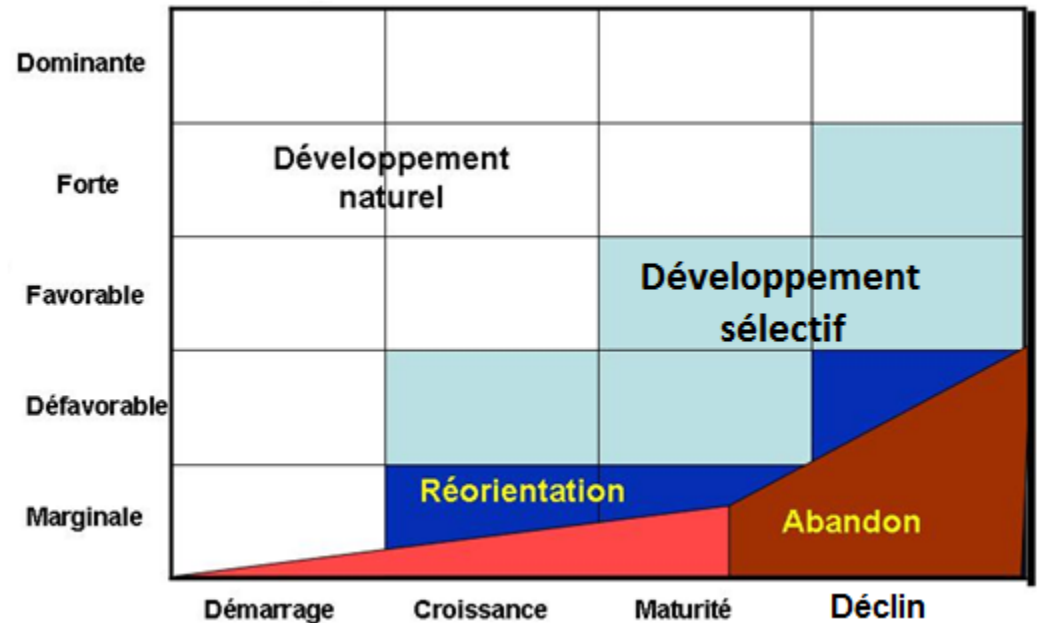
Les Matrices

A.D.L/Mc KINSEY/B.C.G

Présentation de la Matrice ADL

Marketing & Commercial

Romain Wiser-Scherding



Matrice ADL

Arthur D. Little est un cabinet international de consultants qui a connu un grand succès. Il occupe une place de premier ordre parmi les cabinets internationaux de conseil en management. Fondé en 1886, il fut le premier cabinet de conseil créé au monde.

Cette entreprise a été fondée en vue de venir en aide aux différentes organisations afin que ces dernières puissent créer des innovations concernant leurs activités.

Le modèle ADL sert à définir le portefeuille d'activités de l'entreprise.

Présentation de la matrice :

Le modèle ADL (ou modèle maturité) consiste à situer l'entreprise par rapport à la concurrence. On procède généralement en répertoriant les forces et les faiblesses de l'entreprise (analyse interne). La matrice est un outil qui a été créé pour aider les dirigeants d'entreprise et les consultants à effectuer ces analyses.

ADL structure son tableau d'analyse stratégique à partir des deux variables suivantes :

- le degré de maturité de l'activité ;
- la position concurrentielle de l'entreprise sur le domaine d'activité ;

La maturité du métier

La maturité du métier est l'indicateur qui permet d'apprécier l'attrait d'un secteur, son potentiel. Il correspond aux quatre phases du cycle de vie du segment considéré et détermine l'attrait de l'activité.

En abscisse apparaît le degré de maturité de l'activité :

- Démarrage
- Croissance
- Maturité
- Déclin

La maturité du métier			
I	III	III	IV
Démarrage	Croissance	Maturité	Déclin

Intégrant le taux de croissance de l'activité, il mesure les besoins financiers des activités, qui sont importants dans les deux premières phases du cycle et déclinent fortement par la suite. Mais il permet de donner également une indication sur le niveau de risque sectoriel. Une activité en démarrage est évidemment davantage sujette à ce type de mutations qu'une activité mûre et stable.

En **phase de démarrage**, la concurrence s'exerce principalement en terme d'innovation de produit ou de technologie.

En **phase de croissance**, le secteur se structure, le marché se développe rapidement.

Les atouts sont la capacité à financer la croissance et le réseau de distribution.

En **période de maturité**, le secteur est déjà figé, on ne voit plus apparaître de concurrents.

En **période de vieillissement**, le marché reste occupé par quelques gros concurrents.

La position concurrentielle

La position concurrentielle mesure la force relative (par rapport à ces concurrents) de l'entreprise sur les principaux facteurs clés de succès de l'activité analysée.

Elle est appréciée qualitativement en fonction des atouts de l'entreprise (et non de la seule part de marché), ce qui fournit une analyse plus complète que celle du BCG. Pour un segment stratégique, l'entreprise se situe à l'un des cinq niveaux suivants de la position concurrentielle :

- I - Marginale
- II - Défavorable
- III - Favorable
- IV - Forte
- V - Dominante

Les niveaux de la position concurrentielle				
I	II	III	IV	V
Marginale	Défavorable	Favorable	Forte	Dominante

La position concurrentielle de l'entreprise est représenté sur l'axe des ordonnées. La position dans laquelle se trouve une entreprise reflète son état à savoir si elle est compétitive ou pas.

En position « **marginale** » l'entreprise a des performances peu satisfaisantes et présente une faiblesse majeure. A court terme l'entreprise a des chances de survivre mais elle doit améliorer sa position pour avoir une chance de survivre à long terme.

En position « **Défavorable** » l'entreprise a des performances suffisamment satisfaisantes pour justifier une continuation de ses activités grâce à la concurrence des concurrents plus importants. L'entreprise a des chances moyennes (ou inférieures à la moyenne) de pouvoir maintenir sa position concurrentielle à long terme.

En position « **Favorable** » l'entreprise dispose d'atouts exploitables pour la conduite de certaines stratégies et a de très bonnes chances de pouvoir maintenir sa position à long terme. ...

En position « **Forte** » l'entreprise est capable de mener la politique de son choix sans mettre en danger sa position à long terme.

En position « **Dominante** » l'entreprise est capable de contrôler le comportement de ces concurrents (en matière de performance ou de stratégie). De plus, elle dispose du plus vaste choix d'options stratégiques.

Les Matrices

A.D.L/Mc KINSEY/B.C.G

La Matrice : Centre de Stratégie

Marketing & Commercial

Romain Wiser-Scherding



La matrice : centre de stratégie

L'identification de chaque domaine d'activité stratégique, en terme de position concurrentielle et de maturité du secteur permet de le situer sur la matrice ADL.

Cette représentation présente un triple intérêt.

Les stratégies génériques dans la matrice ADL :

La matrice ADL aide tout d'abord à préciser les stratégies génériques associées à chaque situation, en distinguant quatre grandes orientations : le développement naturel, le développement sélectif, la réorientation et l'abandon.

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

Interprétation du graphique :

Le *développement naturel*, qui suppose l'engagement de toutes les ressources nécessaires pour suivre le développement, correspond aux activités pour lesquelles l'entreprise a une bonne position concurrentielle, mais intègre également la totalité des segments d'avenir (en phase de démarrage).

On lui oppose le *développement sélectif* pour les activités à position concurrentielle moyenne, voire faible ; l'objectif est d'atteindre une meilleure position et donc une meilleure rentabilité.

L'*abandon* est préférable pour les activité de peu de rendement et où la position concurrentielle de l'entreprise est faible.

Les prescriptions stratégiques génériques peuvent être répertoriées comme suit :

		MATURITE DU SECTEUR			
		démarrage	croissance	maturité	vieillesse
dominante		développement naturel Efforts intenses pour entrer sur le marché Tenir sa position en investissant à un rythme plus rapide que le marché	développement naturel Tenir la position en défendant la part de marché Investir intensivement pour créer une barrière à l'entrée de nouveaux concurrents (profitable)	développement naturel Tenir la position par un investissement compatible avec l'évolution du segment (profitable)	développement naturel Tenir la position en évitant les investissements excessifs Occuper les niches, coopérer (profitable)
	forte	développement naturel Améliorer la position par un effort intensif en R&D et en qualité, et un rythme d'investissement plus rapide que l'évolution du marché	développement naturel Améliorer la position en tentant de croître plus rapidement que le marché Acheter des parts de marché (profitable)	développement naturel Garder la position en se développant au rythme du segment (profitable)	développement sélectif Garder la position en évitant les investissements excessifs et rentabiliser (profitable)

COMPETITIVE	favorable	POSITION développement naturel	développement naturel	développement naturel	développement sélectif	développement sélectif
		Effort sélectif pour acquérir une part de marché	Tenter d'améliorer la position en achetant des parts de marché (profitable)	Créer une niche et développer des barrières à l'entrée	Rentabiliser (investir au minimum ou se retirer pas à pas (profitable?))	
	défendable	Tenter d'améliorer la position par l'investissement		Minimiser l'investissement (profitable?)		
		développement naturel	développement sélectif	développement sélectif	retournement ou abandon	
	marginale	Agir avec prudence et choisir avec précision le montant et la nature des investissements	Trouver une niche et développer sa protection	Trouver une niche et se cramponner avec réinvestissement minimal, ou se retirer progressivement et désinvestir (profit minimal)	Se retirer progressivement ou désinvestir	
		Investissement minimal			Abandonner	
		retournement ou abandon	retournement ou abandon	retournement ou abandon	abandon	
		Rechercher une amélioration de la position concurrentielle ou procéder à la liquidation	Rechercher une amélioration de la position concurrentielle ou abandonner	Rechercher une amélioration de la position concurrentielle ou se retirer progressivement	Abandonner rapidement	

L'attrait du domaine est diagnostiqué par référence à son degré de maturité, extension du concept de cycle de vie :

phase de démarrage : période d'innovation où il s'agit d'imposer un nouveau produit ou une nouvelle technologie par substitution aux éléments existants;

phase de croissance : le marché est créé et se développe rapidement, ce qui exige, pour y jouer un rôle, des capacités à mobiliser un potentiel pour accroître sa production et assurer la logistique et la distribution;

phase de maturité : les positions sont établies et les développements ne peuvent plus se faire qu'aux dépens des concurrents immédiats;

phase de vieillissement : le marché n'est plus occupé que par quelques firmes puissantes qui ont peu à gagner l'affrontement direct.

Les situations financières dans la matrice ADL :

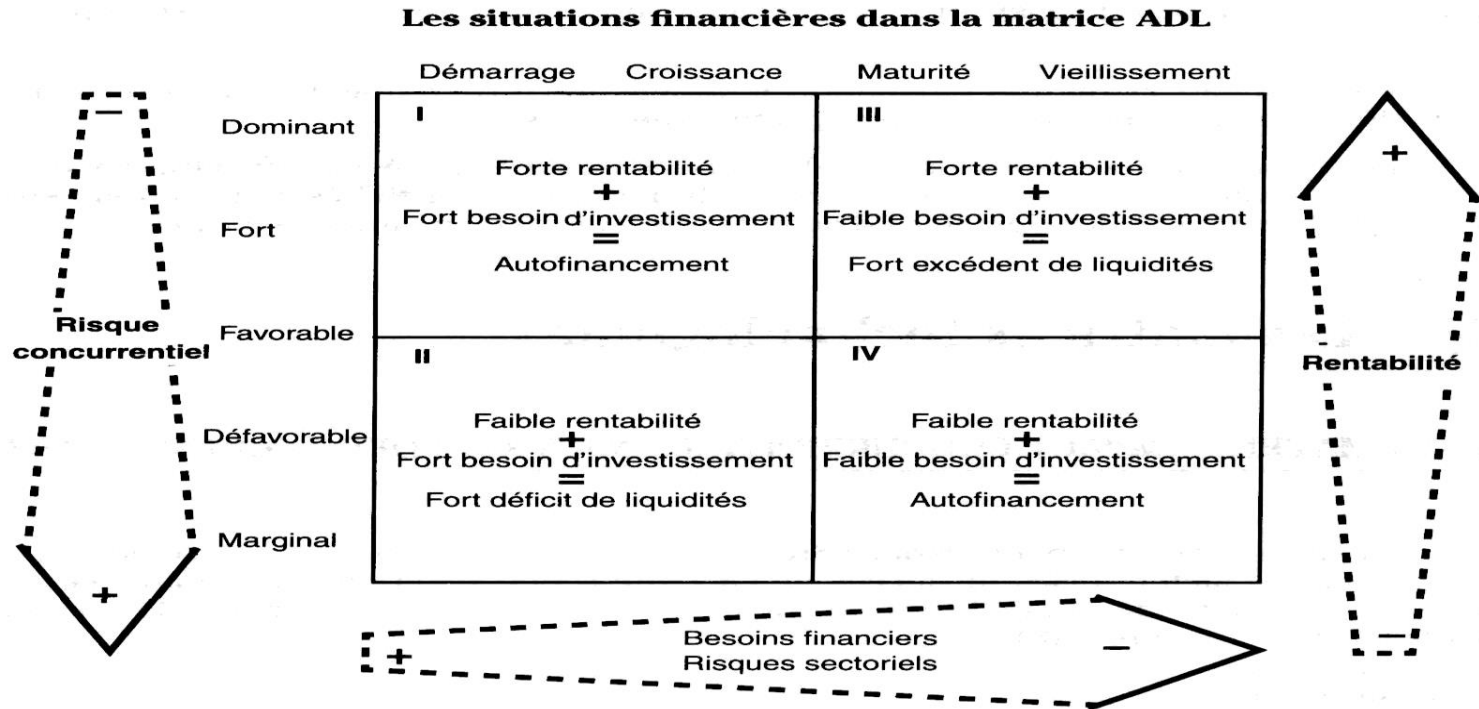
La matrice ADL facilite l'établissement d'un lien étroit entre situation stratégique et situation financière.

On identifie alors quatre cas susceptibles d'éclairer la prise de décision stratégique au regard des équilibres financiers.

La matrice ADL fournit une vue synthétique d'un portefeuille d'activités. Le terme de portefeuille est, à l'origine, de nature boursière.

Il caractérise un ensemble de titres réunis en vue d'obtenir une rentabilité satisfaisante tout en préservant une sécurité acceptable.

Il s'agit de situer les activités de l'entreprise par rapport à deux critères, l'un portant sur la position concurrentielle de l'entreprise et l'autre sur les perspectives de développement du domaine d'activité.

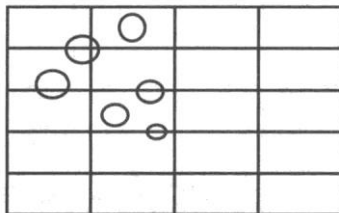


3 exemples sont représentés ci-après :

Le portefeuille 1 est jeune et compétitif ; il se caractérise par des activités en croissance et une excellente rentabilité en raison du bon fonctionnement concurrentiel des domaines.

On peut penser qu'il s'autofinance, même si les activités mûres font actuellement défaut.

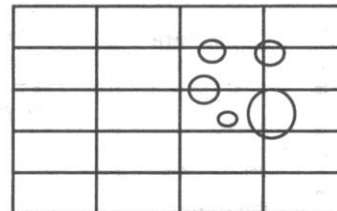
Portefeuille 1



Le portefeuille 2 est mûr et compétitif.

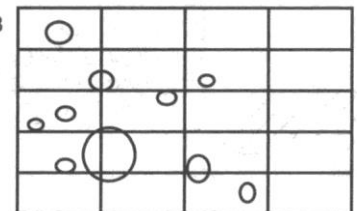
Il dégage une forte rentabilité, des excédents de liquidités mais ne recèle pas de perspectives de croissance.

Portefeuille 2



Le portefeuille 3 comporte plusieurs domaines d'activité stratégique en situation délicate et l'on s'interrogera sur l'opportunité de désinvestir des activités en situation défavorable pour renforcer les domaines d'activité stratégique en position favorable.

Portefeuille 3



Les Matrices

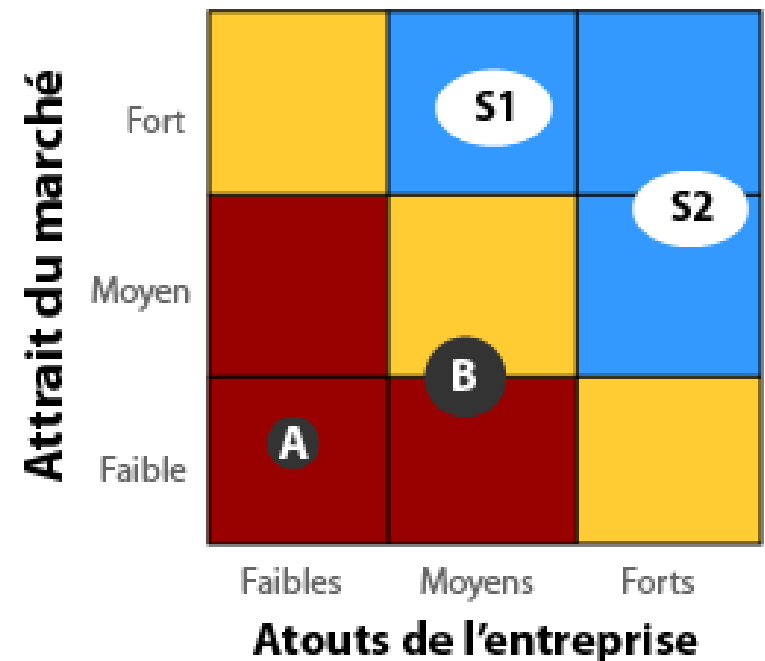
A.D.L/Mc KINSEY/B.C.G

La Matrice : Mc Kinsey

Marketing & Commercial

Romain Wiser-Scherding

Matrice de McKINSEY



La Matrice Mc Kinsey

La matrice Mc Kinsey est née, dans les années soixante-dix, de la collaboration entre la société Mc Kinsey et la firme General Electric qui reprochait à l'approche Boston Consulting Group son simplisme dans l'évaluation des positions concurrentielles.

Cet outil d'analyse multicritères repose sur la représentation des domaines d'activité stratégique par rapport à deux dimensions, l'attrait du marché à moyen terme (diagnostic externe) et la force compétitive ou position concurrentielle (diagnostic interne).

Il existe des variantes de cette matrice telles que la matrice ABC ou la matrice de politique directionnelle.

Mc Kinsey met un accent particulier sur la matrice prospective, prenant ainsi en compte les changements perçus à l'horizon 3-5ans. L'entreprise doit faire simultanément face à la concurrence et à d'autres évolutions de son environnement.

Cette caractéristique donne une dimension dynamique à l'analyse et oblige les stratégies à une plus grande créativité.

1 Les axes Stratégiques :

Comme pour les précédents modèles, le tableau stratégiques de Mc Kinsey est construit à partir de deux variables :

→ **la position concurrentielle**, (le modèle ADL). E= les mêmes facteurs interne que ceux présenté pour la matrice ADL.

→ **la valeur de la maturité du secteur**

Contrairement à la maturité du secteur qui représente la position de ce dernier dans son évolution, la valeur du secteur permet de se rendre compte de l'attrait d'une activité pour l'entreprise.

Pour cela on prend en compte les facteurs externes, on peut classer ces facteurs en 2 groupes selon qu'ils affectent ou non toutes les entreprises de la même façon :

Les 1^{er} : tels la taille et la croissance du marché ou le niveau de rentabilité du secteur, sont valables pour tous les concurrents ;

les 2^{ème} : tels que l'existence de synergies avec d'autres activités de l'entreprise comme :

- ➔ la valeur de cette activité en tant que base d'expérience,
- ➔ les possibilités de verrouillage du secteur,
- ➔ la maîtrise d'un facteur clé critique.

Ceci n'est qu'une liste exhaustive. Ces facteurs doivent être choisis par l'équipe dirigeante. Ils doivent définir et hiérarchiser les objectifs à poursuivre. Les mesures de l'attrait des activités doivent directement en découler.

Pour caractériser globalement le degré d'attrait du secteur on attribue des coefficients de pondération aux différents facteurs en fonction de leur hiérarchisation, puis on calcule une note pondérée qui sert de coordonnée pour l'établissement de la matrice.

2°) Evaluation des facteurs externes				3°) Evaluation des facteurs internes			
Appréciations		Notes		Appréciations		Notes	
fortement non-attractif		1		désavantage concurrentiel sévère		1	
moyennement non-attractif		2		désavantage concurrentiel moyen		2	
neutre		3		situation équivalente		3	
moyennement attractif		4		avantage concurrentiel moyen		4	
fortement attractif		5		avantage concurrentiel élevé		5	
VARIABLES	Poids	Note	Note pondérée	FACTEURS	Poids	Note	Note pondérée
taille du marché	0,10	3	0,30	part de marché	0,10	5	0,50
taux de croissance	0,20	4	0,80	profondeur ligne de produits	0,05	4	0,20
niveau de prix	0,05	2	0,10	efficacité force de vente	0,20	4	0,80
structure de la concurrence	0,05	5	0,25	efficacité publicité	0,05	4	0,20
rentabilité	0,10	5	0,50	compétitivité prix	0,05	5	0,25
maturité	0,05	5	0,25	effets d'expérience	0,15	4	0,60
différenciation des marchés	0,15	2	0,30	coût des matières	0,05	4	0,20
solvabilité de la clientèle	0,15	4	0,60	qualité relative	0,15	4	0,60
tendances sociales	0,05	4	0,20	efficacité en R&D	0,05	4	0,20
contraintes légales	0,10	3	0,30	productivité	0,10	3	0,30
TOTAL	1,00		3,60	image générale	0,05	4	0,20
				TOTAL	1,00		4,05

2. Etablissements de la matrice :

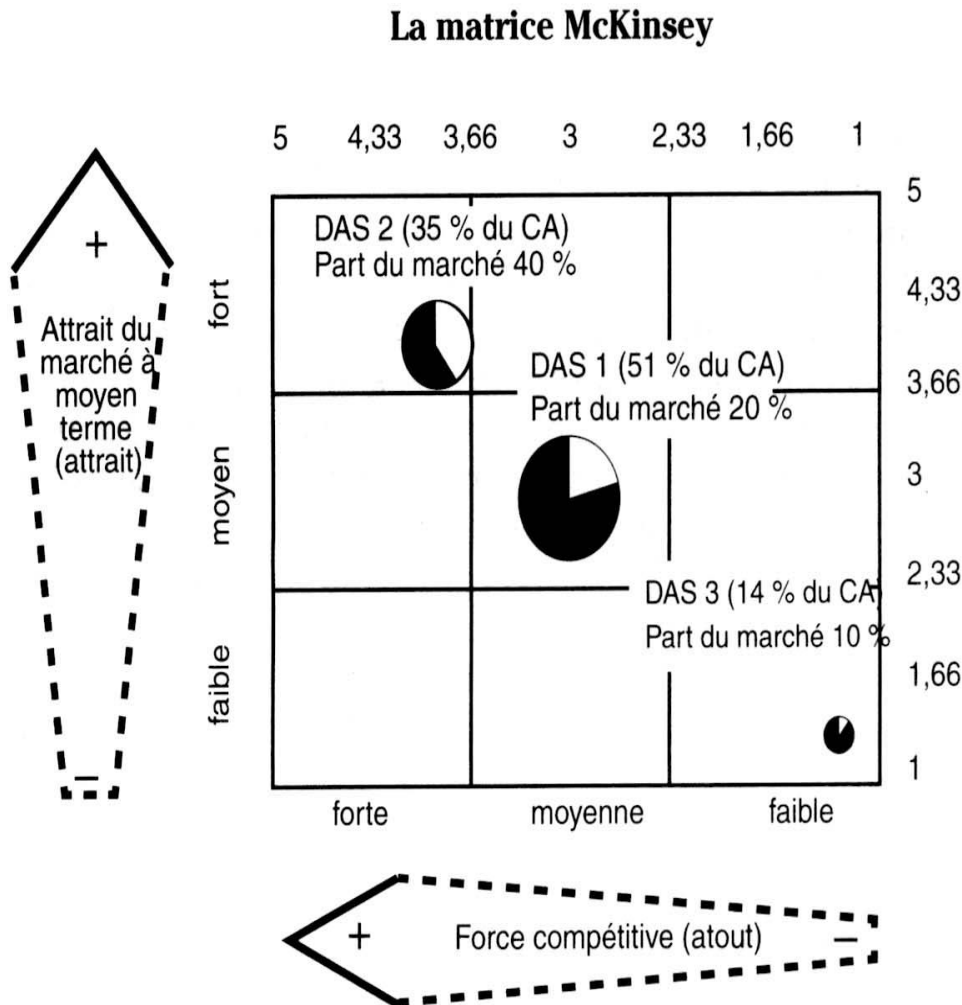
La matrice Mc Kinsey propose le positionnement des domaines d'activité stratégique sur une grille à 9 cases :

- en **abscisse** = la valeur de secteur
- en **ordonné** = la position concurrentielle.

Chacun de ces deux critères étant mesuré selon une échelle à trois positions : forte, moyens, faible.

Pour chaque DAS on calcule leur coordonnées grâce aux notes pondérées puis on les positionne au moyen de cercles dont la surface représente le pourcentage du chiffre d'affaire et la part de marché est visualisée par une zone hachurée.

La figure présente à titre d'exemple



- ➔ le calcul des scores pour trois domaines d'activité stratégique,
- ➔ les critères d'attrait du secteur et de force compétitive n'étant qu'indicatifs.

Ces critères varieront d'une entreprise à l'autre.

Ils doivent être définis :

- ➔ par des personnes internes ou externes connaissant bien les caractéristiques concurrentielles des secteurs.

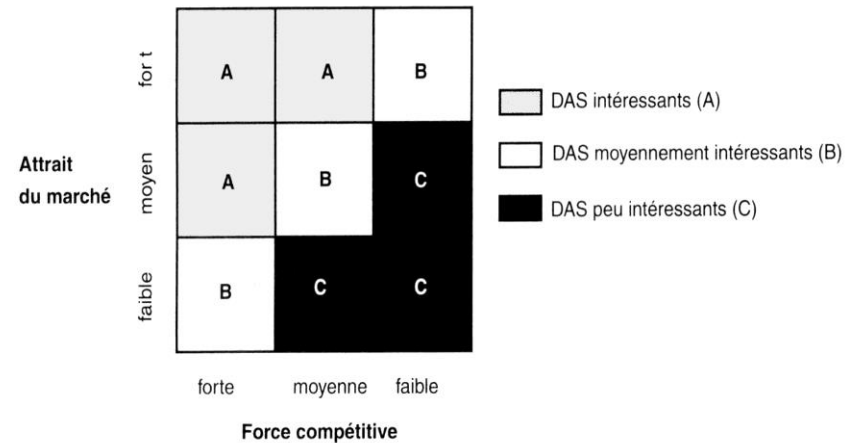
3 Analyse de la matrice :

En fonction de la localisation des domaines d'activité stratégique dans les **9** cases de la matrice, **3** grandes zones sont suggérées :

→ **la zone A** correspond à des segments attractifs où l'entreprise possède des atouts

→ **la zone B** regroupe des segments qualifiés de moyennement intéressants

La matrice McKinsey



la zone C rassemble des segments où l'attractivité et la force compétitive sont soit moyennes soit faibles, il s'agit d'activités peu intéressantes.

Les stratégies
génériques
correspondant à
chacune des 9
situations de la
matrice Mc Kinsey

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

Préconisation :

1 stratégie pour chacun des **9 couples** valeur du secteur/position concurrentielle, la matrice recouvre en fait **3 stratégies élémentaires** :

Se développer dans les zones où la valeur de l'activité et la position concurrentielle sont intéressantes. Si cette dernière condition n'est pas remplie, il convient soit :

- de **consentir** un important investissement,
- d'**abandonner** purement et simplement

Se maintenir en rentabilisant dans les zones moyennes du fait de leur valeur ou de leur position concurrentielle

Se retirer partiellement ou totalement des zones faibles.

4. Diagnostic Prospectif

La matrice Mc Kinsey est particulièrement adaptée pour un diagnostic prospectif.

Le principe d'élaboration d'une matrice prospective est le suivant :

On évalue :

- **les changements futurs** susceptibles de modifier l'attrait de chaque activité ; puis, en fonction des tendances les plus probables, on estime la valeur future de chaque DAS ;
- **la position concurrentielle future** de l'entreprise en fonction des modifications des facteurs clés de succès et/ou de l'évolution présumée des compétences des concurrents.

PRINCIPE

Conséquences

Stratégies

Activités

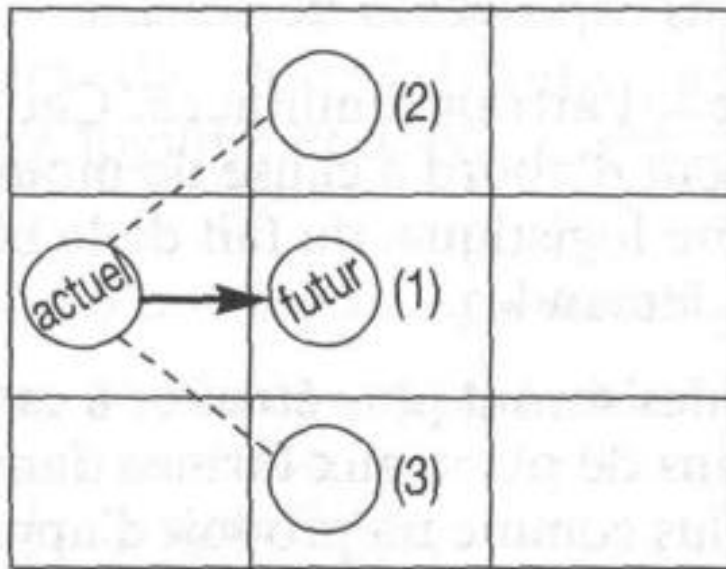
Ressources

Résultats

EVALUATION

Exemple :

➔ Une activité, sur laquelle une entreprise a une position moyenne, voit son attrait passer de fort à moyen, sous la pression d'un accroissement de l'intensité concurrentielle.



➔ Forger une position forte en investissant sur des compétences manquantes.

➔ En cas de réussite d'une telle politique = maintenir la position pour dégager une rentabilité forte = risque de cette stratégie est élevé.

3 stratégies sont possibles :

➔ Maintenir une position moyenne. = politique, d'investissement sélectif = trouver des sous-segments dynamiques et rentables afin de concentrer les investissements = pas de risques élevés = délais de retour soient relativement courts.

Conclusion :

Parallèlement au déclin de l'attrait, l'entreprise accepte de dégrader sa position sur l'activité pour dégager un maximum de liquidités

Il existe d'autres stratégies dont la mise en œuvre serait plus difficile et plus incertaine.

Par exemple, on peut imaginer de contrecarrer les facteurs conduisant à la dégradation de la valeur d'une activité.

Considérons une activité comme le « lait en poudre » :

➔ son intérêt diminue sous la pression de l'effet de substitution entraîné par le lait UHT.

On peut rajeunir l'activité et freiner la substitution, en élargissant la gamme, par exemple en lançant des laits en poudre vitaminés.

Cependant le maintien de l'attrait peut coûter très cher et le résultat est très incertain.

CONCLUSION

L'avantage essentiel de la matrice Mc Kinsey réside dans sa souplesse d'élaboration autant que dans sa présentation graphique finale.

On peut, bien sûr, trouver la méthode plus complexe à mettre en œuvre, notamment lors de la définition des facteurs et de leur pondération.

La subjectivité de la pondération et de la notation peut également être critiquée.



Développement • Évolution & Stratégies

Les Matrices

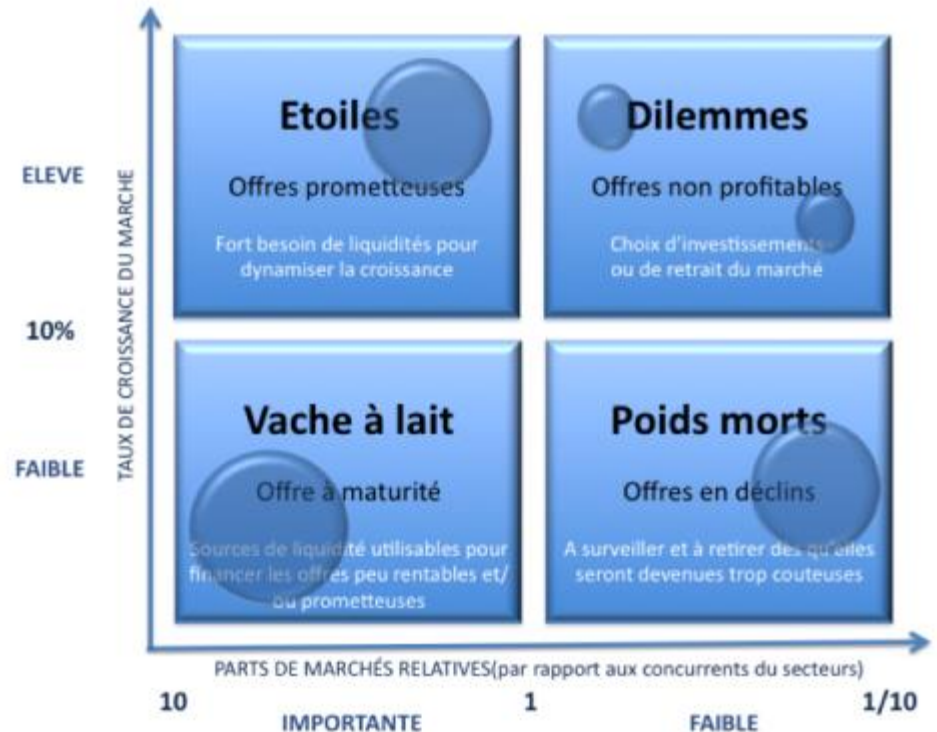
A.D.L/Mc KINSEY/B.C.G

La Matrice :

B.C.G

Marketing & Commercial

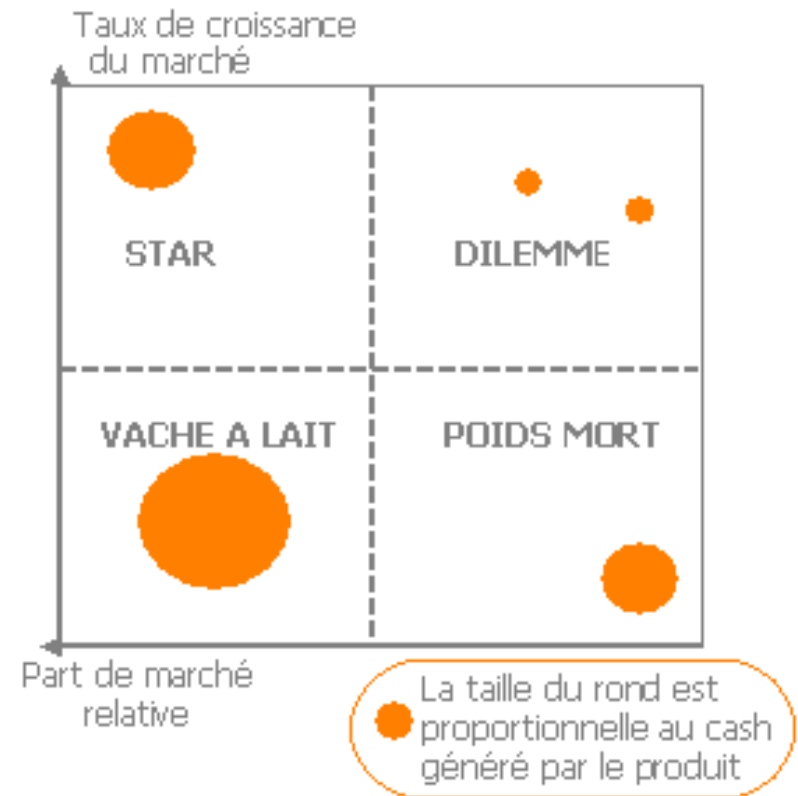
Romain Wiser-Scherding



La matrice BCG (Boston Consulting Group) a pour but de situer tous les produits de l'entreprise en fonction de leur PDM (part de marché) mais aussi en fonction de la croissance du marché.

La matrice est toujours représentée sous forme de quatre carrés distincts.

Le diamètre du cercle d'un produit varie avec le CA que le produit représente dans l'entreprise.



Matrice BCG : Les produits dilemmes

Ils sont présents sur un marché à forte croissance mais détiennent une faible PDM. En termes de profit, ils ne rapportent pas grand chose. On a deux possibilités stratégiques (dilemme) :

- **Stratégie offensive** : on est persuadé que son produit peut marcher et on veut le maintenir sur le marché. Pour financer les produits dilemmes, on utilise l'argent des produits Vaches à lait. Si les produits dilemmes fonctionnent bien par la suite, ils deviennent des produits étoiles. Dans cette stratégie il faut *beaucoup investir, augmenter sa capacité de production, étoffer son équipe de vente, faire beaucoup de publicité.*
- **Stratégie défensive** : on n'est pas sûr que le produit va fonctionner et on n'a pas les ressources financières pour lancer ce produit là. On abandonne le produit, il devient directement un produit poids mort.

Matrice BCG : Les produits étoiles ou vedettes

Ils sont situés sur un marché à forte croissance, ils ont une forte PDM, ce sont nos meilleurs produits.

Malgré le fait que pour l'instant ils génèrent peu de profit.

Si le taux de croissance du marché commence à diminuer, les produits étoiles deviennent des produits vaches à lait.

A un niveau stratégique, on va essayer d'investir pour entretenir la croissance et garder notre position concurrentielle.

Matrice BCG : Les produits Vaches à lait

On est positionné sur un marché à faible croissance, mais on a une forte PDM.

Par rapport au cycle de vie du produit, ils sont en phase de maturité. Ils génèrent des profits importants, sont intéressants pour l'entreprise car ils ne nécessitent que peu d'investissements.

A un niveau stratégique, on cherche à les maintenir le plus longtemps possible dans cette position (communication, adapter le produit, veille concurrentielle).

Matrice BCG : Les produits Poids mort

Ils sont sur un marché à faible croissance, ils ont une faible PDM.

Soit il s'agit de produits anciens ayant connu tout le cycle de succès ou alors il peut s'agir des produits dilemmes sur lesquels on n'a pas investi.

Au niveau stratégique, deux stratégies possibles :

- **Stratégie d'abandon**
- **Stratégie de relance** : on réinvestit pour le relancer et ainsi qu'il redevienne un produit dilemme. On apporte des modifications.

Toute cette représentation permet de voir si le portefeuille de produit est bien équilibré ou non. Il est équilibré si on a suffisamment de produits vedettes (qui permettent d'augmenter les PDM), de produits Vaches à lait (liquidité), quelques produits dilemmes (produits d'avenir) et peu de produits Poids mort.

Les Matrices

A.D.L/Mc KINSEY/B.C.G

Comparaison

A.D.L & Mc Kinsey

Marketing & Commercial

Romain Wiser-Scherding



Comparaisons A.D.L & Mc Kinsey

Présentation de B.C.G (Boston Consulting Group)

C'est la plus simple et la plus ancienne de toutes les matrices, en effet elle est à l'origine des matrices d'analyse de l'activité du portefeuille.

➔ En ordonnée : le taux de croissance du segment d'activité en pourcentage.

➔ En abscisse : la part de marché relationnel de l'entreprise.

Part de marché relationnel = (Part de marché de l'entreprise) /
(Part de marche du principal concurrent)

Cette matrice permet d'analyser l'équilibre du portefeuille.

Dans ce modèle le coût constitue le seul avantage concurrentiel et ne prend pas en compte l'image, la qualité, le service et la technologie.

C'est ce qui a amené à la création de matrice beaucoup plus réaliste, A.D.L et Mc Kinsey.

Limite et champ d'application d'A.D.L

La matrice A.D.L met plus en avant la qualité mais il est plus dur de quantifier le résultat.

Le défaut majeur de cette matrice est qu'elle est subjective du fait qu'il n'existe pas de méthode scientifique pour évaluer la position concurrentielle.

Ce sont donc des Hommes qui pondèrent les facteurs clé de succès proposer par A.D.L.

Ceci amené aussi un avantage celui du réalisme face au concurrent et permet donc de mieux prendre en compte la dynamique concurrentielle.

Le cycle de vie comme mesure de la valeur d'un secteur est un avantage car il permet de prévoir l'avenir. De plus cette matrice offre un grand choix de stratégies comparer au autre.

Cette matrice, du fait de sa souplesse et de son adaptabilité, est très diversifiée, et en particulier par les conglomérats gèrent des intérêts repartis dans des sociétés et des secteurs diversifiés.

Limite et champ d'application de Mc Kinsey

La matrice de Mc Kinsey, utilisant le même mode d'évaluation de la position concurrentielle que A.D.L, a le même problème de subjectivité que ce dernier.

Ce **désavantage** est **renforcé** par sa seconde variable, utilisant comme critère de valeur du secteur l'intérêt de l'entreprise, qui prend en compte l'identité de l'entreprise.

De ce fait le stratège **s'enferme** et ne voit pas certaine opportunité.

Ce côté peu tout du moins intéresser les entreprise à activités liées, voulant élargir ou recentre leur activité, et les entreprises qui ont des activités nouvelles pour la diversification.

Tableau récapitulatif

	BCG	ADL	Mc Kinsey
Points forts	instrumentalité	Respecte la dynamique et la diversité des structures concurrentielles	Non réducteur Met en avant la différenciation
Points Faibles	Réductionnisme seul FCS : le coût	Subjectivité Instrumentalité limitée Empirisme	Non instrumental Très subjectif Grille de tri d'activité
Champ D'utilisation	Activités de volume	Entreprises diversifiées type conglomerats	Sélection (diversification-élagage) pour des entreprises à activités liées

B.C.G

Son **point fort** l'instrumentalité du fait que ses deux variables son facilement calculable par des méthodes scientifiques simple.

Son **point faible** : un seul FCS (Facteur Clé de Succès) le coût matérialisé par la part de marché relationnel.

Ses utilisateurs :

Les entreprises dégagent beaucoup de quantité de produit.

A.D.L

Son **point fort** respect de la dynamique et diversité des structures concurrentielles de part sa première variable, regarde vers l'avenir de part sa seconde variable.

Son **point faible** : Trop subjective de part son manque de calcul strict pour sa première variable.

Ses utilisateurs :

les entreprises diversifiées qui peuvent voir grâce à cette matrice l'avenir des secteurs sur lesquels elle travaille ce qui lui permet de réagir plus vite face à un secteur en perdition et de se replacer ailleurs.

Mc Kinsey

Son **point fort** met en avant les objectifs de l'entreprise grâce à sa seconde variable.

Son **point faible** : Trop subjective de part son manque de calcul strict pour ses variables.

Ses utilisateurs :

Les entreprises à activité liée souhaitant prendre essentiellement en compte leur objectif.



Nos Coordonnées

Consultant

Romain WISER-SCHERDING

06 16 99 52 27

r.ws@de-s.fr

Développement • Evolution & Stratégie

16, rue des abondances
92100 BOULOGNE-BILLANCOURT
contact@de-s.fr
www.de-s.fr

Conseil • Formation • Recrutement • Audit

vous souhaitez
une pleine réussite dans
l'application de cette
formation dans votre
quotidien