



المركز الجامعي كلميم  
ⵎⵓⵔⵓⵔⵉⵙ ⵉⵎⵣⵓⵔⵉⵙ ⵉⵎⵣⵓⵔⵉⵙ  
*Centre Universitaire - Guelmim*

## COURS

# Management stratégique

2<sup>eme</sup> partie

**Dr. Hind MALAININE**

**Année Universitaire 2015-2016**

# **CHAPITRE II**

## **LES OUTILS DU DIAGNOSTIC ET D'AIDE À LA DÉCISION STRATÉGIQUE**

### **PLAN DU CHAPITRE II**

#### **Le modèle LCAG / SWOT**

- **Présentation et principes du modèle LCAG**
- **Application du modèle LCAG**
- **Les composantes de la matrice SWOT**

#### **Le modèle de M. Porter**

- **Concept de la chaine de valeur**
- **Les stratégies génériques**
- **Le modèle des 5 forces de M. Porter**

#### **Les modèle d'analyse de portefeuille d'activités**

- **Ansoff**
- **Le concept du cycle de vie**
- **La matrice BCG**
- **La matrice Mc kinsey**
- **La matrice A.D. Little**

## A. Le modèle LCAG

Il a été élaboré par quatre professeurs: Learned, Christensen, Andrews et

Appelé matrice **SWOT**, le modèle LCAG est basé sur deux concepts clés: l'idée de «compétence distinctive» et le concept de « stratégie de secteur d'activité ».

Le modèle LCAG comporte un raisonnement en cinq phases :

### 1. Évaluation externe:

- identification des menaces et des opportunités dans l'environnement ;
- identification des facteurs clés de succès.

### 2. Évaluation interne:

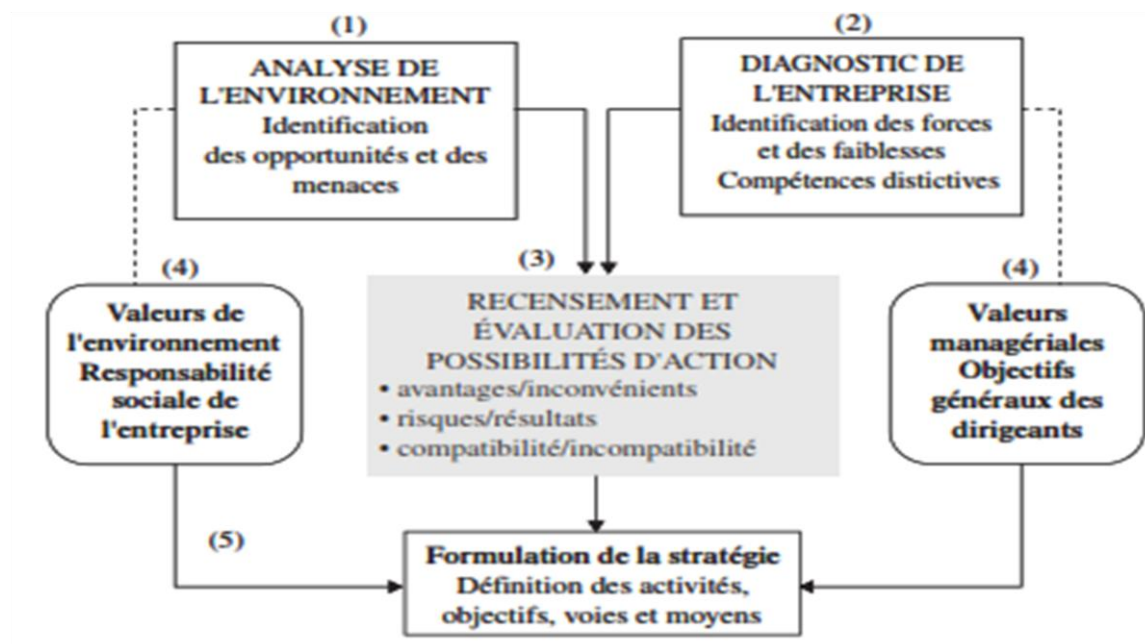
- identification des forces et faiblesses de l'entreprise par rapport à la concurrence et par rapport au temps ;
- identification des compétences distinctives par rapport à la concurrence.

3. **Éclaircissement des valeurs de l'environnement:** responsabilité sociale de l'entreprise) et détermination des valeurs managériales (dirigeants).

4. **Création et évaluation de toutes les possibilités d'action**

5. **Choix des manœuvres stratégiques**, en fonction des ressources

### LE SCHEMA LCAG



Variables de l'environnement de l'entreprise	Variables déterminant les forces et faiblesses
<p><i>Changements sociétaux :</i> changement des goûts du client, évolution démographique</p> <p><i>Changements politiques :</i> nouvelle législation, nouvelles priorités en matière d'application</p> <p><i>Changements économiques :</i> taux d'intérêt, taux de change, changement dans les revenus individuels</p> <p><i>Changements concurrentiels :</i> adoption de nouvelles technologies, nouveaux concurrents, variation des prix, nouveaux produits</p> <p><i>Changements en matière d'approvisionnement :</i> changement des coûts, changements de l'offre, changement du nombre de fournisseurs</p> <p><i>Changement du marché :</i> nouvelles utilisations du produit, nouveaux marchés, obsolescence des produits</p>	<p><i>Marketing :</i> qualité du produit, gammes, différenciation, part de marché, services...</p> <p><i>R&amp;D :</i> capacités de R&amp;D sur les produits, sur les processus, capacités des usines pilotes</p> <p><i>Système de gestion de l'information :</i> rapidité et réactivité, qualité de l'information</p> <p><i>Équipe de direction :</i> compétences, esprit d'équipe, expérience, coordination de l'effort</p> <p><i>Opérations :</i> contrôle des matières premières, capacités de production, gestion des stocks, contrôle qualité, installations et équipements</p> <p><i>Finance :</i> puissance financière, rapports avec les actionnaires</p> <p><i>Ressources humaines :</i> systèmes de gestion, compétences du personnel, taux de rotation, moral</p>

### Finalité du Modèle LCAG

- Prise de décisions stratégiques qui permettent de contourner les menaces et de saisir les ou certaines opportunités.
- Détermination des domaines d'activités stratégiques (DAS) à maintenir, à développer ou à abandonner.
- Choix du mode de réalisation des activités sélectionnées : création d'une filiale, constitution d'une société commune, acquisition, etc.

### Limites du Modèle LCAG

- La matrice donne une photo, un état statique de l'entreprise
- L'analyse SWOT ne montre pas comment atteindre ou obtenir un avantage comparatif, ce n'est donc aucunement une fin en soi.
- La matrice SWOT est à considérer comme le point de départ d'une réflexion au sein de l'entreprise sur la manière dont la stratégie proposée pourrait être mise en œuvre, avec une analyse coût/bénéfice appropriée, pour arriver à dégager l'avantage concurrentiel.

### Les choix stratégiques selon la confrontation

La confrontation entre l'analyse externe et l'évaluation des forces et des faiblesses de

l'entreprise permet d'identifier quatre possibilités stratégiques.

- Stratégie d'attaque,
- Stratégie d'ajustement,
- Stratégie de défense,
- Stratégie de survie.

	INTERNE	FORCES	FAIBLESSES
EXTERNE			
OPPORTUNITES		Stratégie d'attaque	Stratégie de défense
MENACES		Stratégie d'ajustement	Stratégie de survie

## B. L'apport de Porter

### 1. LA CHAÎNE DE VALEUR

#### 1.1. La chaîne de valeur de l'entreprise

- Elle est définie par les processus ou activités internes d'une entreprise pour concevoir, fabriquer, mettre en marché, livrer et assurer le service après-vente du produit.
- Elle peut être étudiée de la conception jusqu'à la mise en production ou de la commande jusqu'à la réception du paiement.
  - ➡ Selon Michael Porter la chaîne de valeur est constituée de toutes les activités créatrices de valeur, reliées entre elles, et que l'on retrace depuis l'extraction des matières premières destinées au secteur primaire jusqu'à la livraison du produit fabriqué au consommateur.

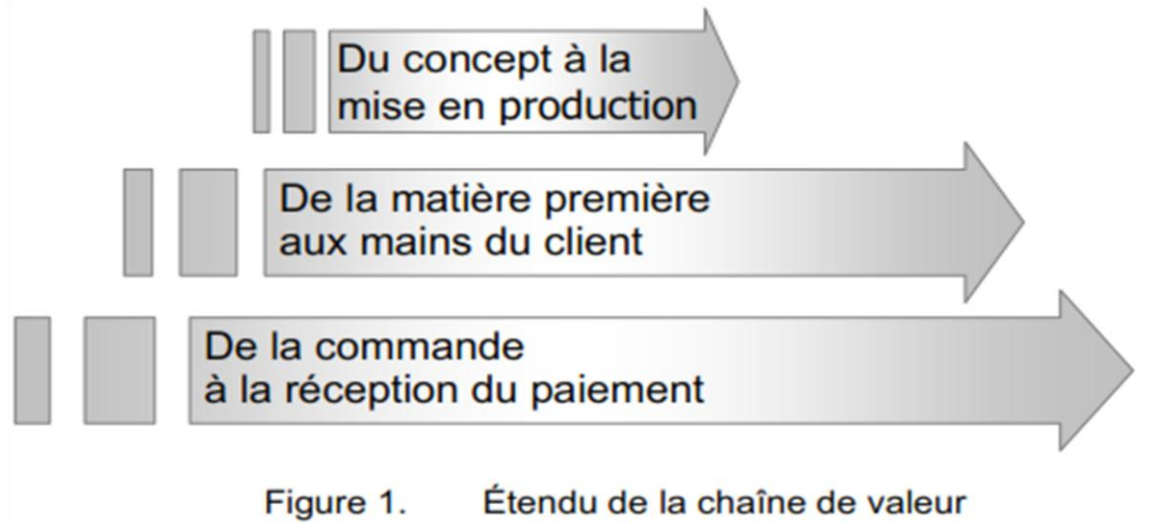
La Chaîne de la Valeur permet:

- **d'analyser les activités** spécifiques par lesquelles les sociétés peuvent créer de la valeur et dégager un avantage concurrentiel.
- de positionner l'ensemble des activités d'une firme. Les managers peuvent ainsi **décider des efforts** que l'entreprise doit mettre en œuvre pour **réduire ses coûts et dégager de plus grandes marges**.

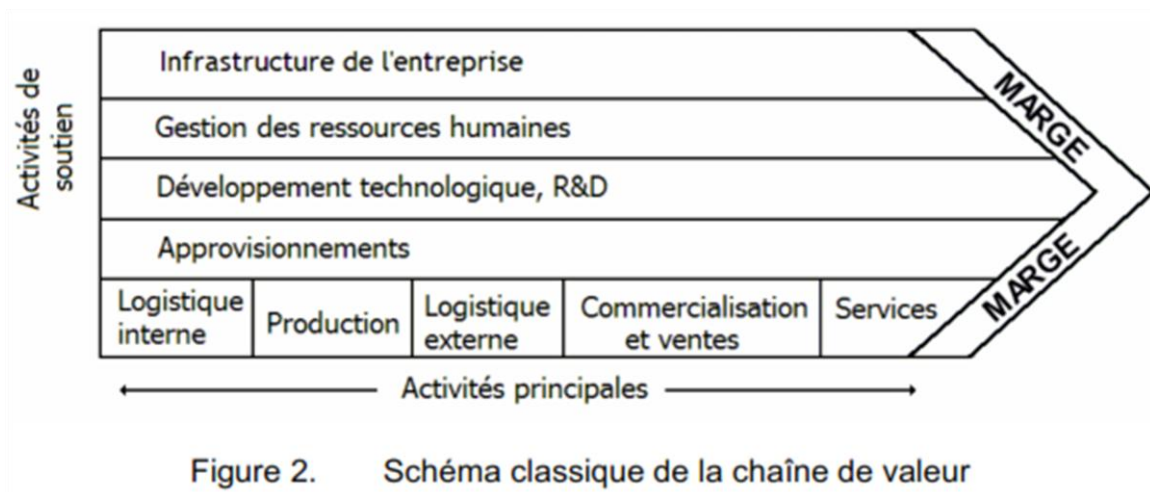
Porter divise les activités de l'entreprise en deux catégories:

- **Les « activités principales**: elle sont directement impliquées dans la création d'une valeur pour le client. (Ex : la logistique interne, la production, la logistique externe, le marketing et le service après vente) et
- **Les activités de soutien** » telles que le développement technologique, les ressources humaines, l'approvisionnement...

## Processus de la La chaîne de valeur de l'entrepris



## Schéma de la La chaîne de valeur de l'entrepris



### Les activités Primaires

**Logistique interne** : Réception, stockage, gestion des stocks, Planification du transport.

**Opérations** : Usinage, l'emballage, l'assemblage, l'entretien du matériel, Les tests et toutes autres activités de création de valeur qui transforment les produits d'entrée en produit final.

**Logistique externe.** Activités requises pour mettre le produit fini à disposition des clients: entreposage, commande, transport, gestion de la distribution.

**Marketing et ventes.** Activités liées à la mise sur le marché des produits, comprenant : choix du canal de distribution, publicité, promotion, ventes, politique de prix, gestion des détaillants, etc.

**Services.** Activités qui préservent et augmentent la valeur du produit, comprenant : support à la clientèle, services de réparation, installation, formation, gestion des pièces détachées, versions de mise à jour, etc.

#### **Les activités de soutien**

**Approvisionnement :** Approvisionnement des matières premières, Service Après-vente, pièces de rechange, immeubles, machines, etc.

**Développement de technologie.** Développement de technologie pour aider les activités de la chaîne de valeur: Recherche et développement, automatisation de processus, conception.

**Gestion des Ressources Humaines.** Activités liées au recrutement, au développement (formation), à la conservation et à la politique de rémunération des employés et des dirigeants.

**Infrastructure de la société:** Direction générale, gestion de la planification, le financement, la comptabilité, les affaires publiques, la gestion de la qualité, etc.

### **1.2 Les 10 déterminants de l'avantage concurrentiel basé sur les couts selon Porter**

Economies d'échelles	Degré d'intégration verticale
Apprentissage	Synchronisation d'entrée du marché
Utilisation de capacité	Ferme politique de coût ou de différenciation
Articulations parmi des activités	Zone géographique
Corrélations parmi des unités d'affaires	Facteurs institutionnels (réglementation, activité des syndicats, impôts, etc.).

### **1.3. Comment créer un avantage de coût basé sur la chaîne de la valeur ?**

Une firme peut créer un avantage de coût **en réduisant le coût des différentes activités** de la chaîne de la valeur, ou en **modifiant la chaîne de la valeur**.

Un avantage de coût peut être créé en réduisant les coûts des activités primaires, mais également en réduisant les coûts des activités de soutien.

Ainsi, une société peut développer un avantage de coût soit :

- En maintenant sous contrôle ces facteurs mieux que ses concurrents.

- Par "Reconfiguration" de la chaîne de la valeur c'est-à-dire par des changements structurels comme : un nouveau procédé de production, de nouveaux canaux de distribution, ou une approche différente des ventes.

## 2. LES STRATÉGIES GÉNÉRIQUES

Pour Michael PORTER, assurer la pérennité de l'Entreprise dans un système de libre concurrence, consiste à posséder un avantage, dit **avantage concurrentiel** et à envisager 4 types **de stratégies**

L'**avantage concurrentiel** se définit comme celui qui représente un intérêt certain pour le consommateur, et ce dans la durée, et doit assurer en la pérennité de l'entreprise..

Porter met en évidence 2 avantages concurrentiels majeurs distincts:

- **Un avantage par les coûts:** quand l'entreprise possède une structure des coûts qui lui permet d'avoir des marges supérieures, (ce qui l'autorise à offrir plus pour le même prix ou à proposer une offre identique pour un prix inférieur, mais dans les 2 cas cela suppose que l'Entreprise domine ses prix de revient mieux que les adversaires). Cet avantage lui permet d'adopter une stratégie de domination globale par les coûts,
- **Une offre unique:** quand l'entreprise est capable de concevoir une offre présentant un avantage unique par rapport à celles des concurrents, avantage unique qui soit perçu ( visible) par le marché. Cet avantage lui permet d'adopter une stratégie de différenciation.

L'Entreprise peut exercer l'un de ces 2 types d'avantage :

- soit sur la totalité du secteur,
- soit sur un segment spécifique du marché, ce que l'on dénomme une stratégie de focalisation ou de « concentration ». Sur ce segment de marché l'Entreprise devra exercer un avantage concurrentiel soit par la « domination par les coûts soit par la « différenciation ».

		<b>AVANTAGE STRATÉGIQUE</b>	
		<i>Le caractère unique du produit est perçu par la clientèle</i>	<i>La situation de la firme se caractérise par des coûts faibles</i>
<b>CIBLE STRATÉGIQUE</b>	<i>Le secteur tout entier</i>	<b>DIFFÉRENCIATION</b>	<b>DOMINATION GLOBALE AU NIVEAU DES COÛTS</b>
	<i>Un segment particulier</i>	<b>FOCALISATION</b>	<b>CONCENTRATION</b>

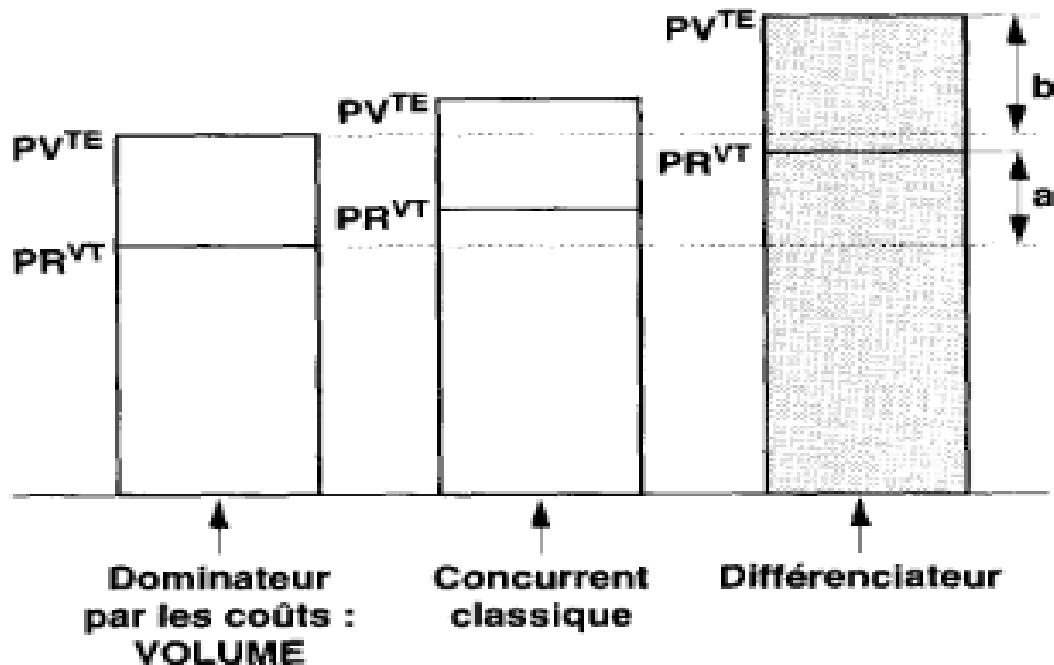
## 2.1. La domination globale par les coûts

Pour réussir ce type de stratégie, il faut nécessairement que les phénomènes de gains, dus à l'effet de la productivité mais aussi de la courbe d'expérience, jouent leur rôle. En effet, une stratégie de domination par les coûts entraîne à rechercher le volume ; or faire du volume n'a réellement de sens que s'il permet une marge unitaire plus importante par l'application de l'effet d'expérience.

## 2.2 La différenciation

La « différenciation » c'est la capacité que possède une Entreprise à construire une offre différente de celle de ses concurrents, en comprenant bien que la différenciation n'existe que si elle est, réellement, perçue par le marché. Une entreprise peut toujours décider et proclamer qu'elle pratique une stratégie de différenciation, en fait celle-ci n'aura de réalité que si elle est confirmée par la perception que le marché ou tel segment de marché aura de l'offre de l'Entreprise.

Il existe, aussi, des fausses différenciations: le plus souvent, elles sont le résultat de sa non-compréhension par le marché. La différenciation doit être claire et lisible.



### 3. Les cinq forces de Porter

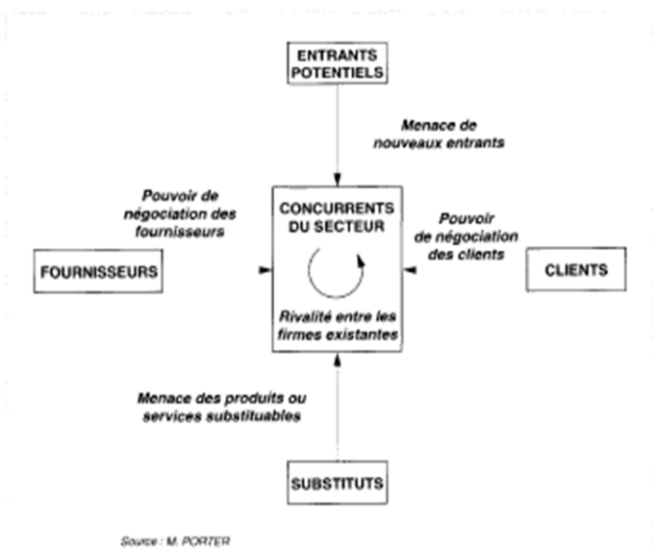
Le Schéma illustre l'environnement concurrentiel de la firme.

Il s'agit d'une veille pour éviter de mettre l'avantage concurrentiel en danger et d'assurer la rentabilité des produits long terme.

Pour l'entreprise, cette vision est importante car elle est en mesure d'orienter ses choix de stratégies et d'investissements.

La rentabilité des activités dépend des forces suivantes :

- Intensité de la concurrence entre entreprises du secteur ;
- Menace de nouveaux entrants ;
- Menace de produits de substitution
- Pouvoir de négociation des clients ;
- Pouvoir de négociation des fournisseurs.



#### 3.1 Intensité de la concurrence entre entreprises du secteur

Au sein d'un secteur la concurrence entre firmes détermine l'attrait pour le secteur. Les entreprises luttent pour maintenir leur rapport de force. La concurrence évolue en fonction du développement du secteur, de la diversité ou de l'existence de barrières à l'entrée. En plus il s'agit d'une analyse du nombre de concurrents, des produits, de l'identité des marques, des forces et faiblesses, des stratégies, des parts de marché..

#### 3.2. Menace de nouveaux entrants

Toute entreprise a intérêt à créer autour d'elle des barrières d'entrée pour ne pas voir arriver une multitude de concurrents. Il s'agit soit de nouvelles entreprises soit de firmes ayant l'intention de se diversifier. Ces barrières peuvent être légales (brevets, réglementations, ...), industrielles (produits ou marque unique, ...), .... L'arrivée de nouveaux entrants dépend donc aussi de l'ampleur du marché (économie d'échelle), de la réputation d'une entreprise déjà installée, du coût d'entrée, de l'accès aux matières premières nécessaires, des standards techniques, des barrières culturelles, ....

#### 3.3. Menace de produits de substitution

Les produits de substitution peuvent être considérés comme une alternative par rapport à l'offre du marché. Ces produits sont dus à l'évolution de l'état de la technologie ou à l'innovation. Les entreprises voient leurs produits être remplacés par des produits différents. Ces produits ont souvent un meilleur rapport prix/qualité et viennent d'un secteur où sont réalisés des profits élevés. Ces produits de substitution peuvent être dangereux et l'entreprise doit être en mesure d'anticiper pour faire face à cette menace.

#### 3.4 Le pouvoir de négociation des fournisseurs

Le pouvoir de négociation des fournisseurs est très important sur un marché. Des fournisseurs puissants peuvent imposer leurs conditions en terme de prix, de qualité et de quantité. A l'inverse s'il y a beaucoup de fournisseurs, leur influence est plus faible. Il faut analyser le nombre de commandes réalisées, le coût de changement de fournisseurs, la présence de matières premières de substitution, ....

### 3.5. Le pouvoir de négociation des clients

Si le pouvoir de négociation des clients est élevé, ils influencent la rentabilité du marché en imposant leurs exigences en matière de prix, de service, de qualité, .... Bien choisir ses clients est primordial car il faut éviter de se retrouver en situation de dépendance vis-à-vis d'eux. Le niveau de concentration des clients leur accorde plus ou moins de pouvoir. Généralement leur pouvoir de négociation tend à être inversement proportionnel à celui des fournisseurs.

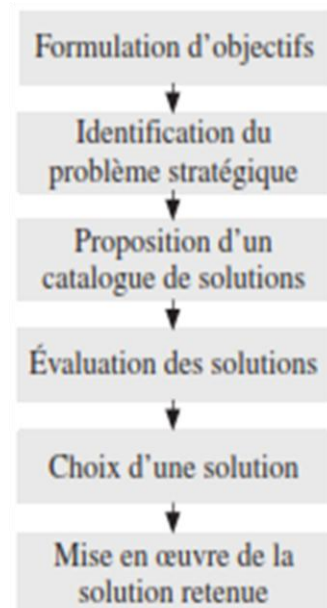
## C. Les modèles d'analyse de portefeuille d'activités

- Le Modèle d'Igor ANSOFF
- Le concept du cycle de vie
- La matrice BCG
- La matrice A.D. LITTLE
- La matrice Mc KINSEY

### 1- LE MODÈLE D'ANSOFF

ANSOFF (1965) définit **les logiques générales de la formulation de la stratégie**, en 5 étapes:

1. **Formulation d'objectifs**: Les décisions stratégiques déterminent les objectifs stratégiques. (Voir la Pyramide de classification des décisions)
2. **L'identification du problème stratégique**: permet d'évaluer la capacité de l'entreprise à atteindre les objectifs stratégiques.
3. **L'identification des solutions possibles**, c'est-à-dire des directions que l'entreprise peut prendre pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés. Il s'agit alors de mettre en relation les ressources avec le problème stratégique afin d'évaluer leur adéquation et même envisager une réorganisation et/ou un développement des ressources actuelles.
4. **Evaluation des Solutions**: Les solutions envisagées sont ensuite évaluées en termes de faisabilité, à la fois sur des aspects financiers et sur des aspects temporels.
5. **Choix d'une solution**: L'étape consiste à choisir une solution en justifiant le choix par l'analyse effectuée (dépend en partie des valeurs du dirigeant).
6. **Mise en œuvre de la solution retenue**: la stratégie décidée sera mise en œuvre au sein de l'entreprise, ce qui se traduira par un ensemble de décisions opérationnelles.



### 1.1. La matrice Ansoff

L'outil se présente sous forme d'une matrice à quatre quadrants, déterminés par :

- d'une part les clients qui peuvent être soit actuels, soit nouveaux.
- d'autre part les produits, services ou technologies qui peuvent être là encore soit actuels, soit nouveaux.

(Voir Schéma)

		« PRODUITS / SERVICES / TECHNOLOGIES »	
		Actuels	Nouveaux
« CLIENTS »	Actuels	Pénétration	Différenciation ou Développement de produits
	Nouveaux	Segmentation ou développement de marché	Diversification

Figure 11.1 Matrice d'ANSOFF

26

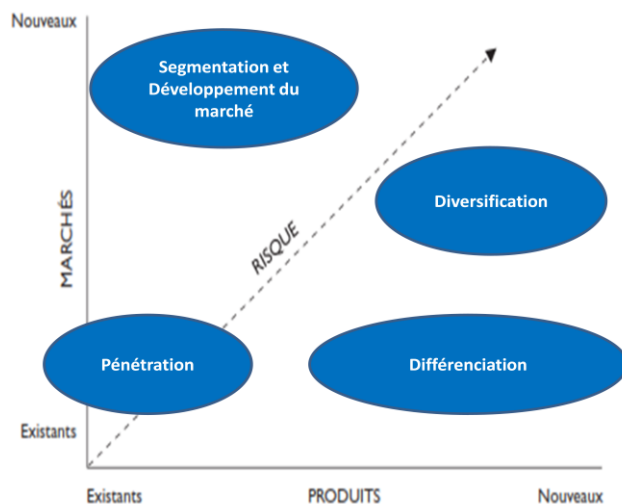


Figure 5. La matrice Ansoff

- **Opportunité** : la matrice permet non seulement d'étudier l'opportunité de lancer de nouveaux produits et/ou de se développer sur des marchés existants mais aussi d'envisager la possibilité de se retirer, si besoin, d'un marché existant ou de devoir trouver de nouveaux marchés.
- **Risque** : chaque stratégie a un niveau de risque différent. Ce risque augmente proportionnellement au niveau de changement. Diversifier est souvent plus risqué que qu'augmenter la pénétration d'un produit sur un marché existant.

- **Pénétration de marché** : L'entreprise essaie de développer ses ventes sur son marché. Les produits existants sont donc vendus aux clients existants. Le produit ne subit aucune modification mais l'entreprise cherche à augmenter ses recettes par des moyens de promotion ou de repositionnement de ses produits. Il faut ici convaincre les clients potentiels et les détourner de produits concurrents.
- **Segmentation ou développement du marché** : L'entreprise essaie d'augmenter ses ventes par l'introduction de ses produits sur de nouveaux marchés. On a donc une gamme de produits existante sur de nouveaux marchés. De nouveau le produit ne subit aucune modification il sera juste vendu à une nouvelle cible (p.ex. par le biais de l'exportation). En fonction des différences culturelles, les produits peuvent subir de légers modifications.
- **Différenciation ou développement des produits** : L'entreprise augmente ses ventes en lançant de nouveaux produits (ou des produits modifiés) sur le marché existant. Il y aura plusieurs versions

des produits (différents modèles, tailles,...). Les nouveaux produits sont alors vendus à la clientèle existante par le moyen des canaux de distribution existants.

#### Les stratégies de diversification:

- **Diversification horizontale:** L'entreprise développe un nouveau produit ou une nouvelle activité susceptible de satisfaire la même clientèle, même si les nouveaux produits sont technologiquement indépendants des produits existants.
- **Diversification verticale:** L'entreprise commence à faire l'activité de ses fournisseurs ou de ses clients.
- **Diversification concentrique:** L'entreprise développe de nouveaux produits ou de nouvelles activités ayant une technologie complémentaire aux produits/activités existants. Ces produits peuvent attirer un nouveau groupe de clients et il y aura un transfert de compétences clés.
- **Diversification conglomerée:** l'entreprise aura des produits/activités différents pour des marchés différents. Elle s'installe sur un marché sur lequel elle n'a ni expérience ni industrie, pour attirer de nouveaux groupes de clients.

### 1.2. L'apport d'ANSOFF

1-**Pénétration** → **Défi de compétitivité:** l'entreprise doit trouver le moyen d'être plus compétitive que la concurrence à fin de détourner sa clientèle.

#### 2- Différenciation ou développement des produits

→ **Défi technique et de compétitivité:** l'entreprise se doit de faire face aux complications de lancement d'un nouveau produit, en terme de recherche & développement et le passage du prototype à la production. Ensuite un défi de compétitivité car l'entreprise doit concurrencer des entreprises déjà actives sur ce couple ( produit/ marché).

#### 3- Segmentation ou développement du marché

→ **Défi commercial:** l'entreprise doit faire des efforts pour pouvoir commercialiser son produit à une nouvelle clientèle ( exportation par exemple), faire connaître le produit, des promotions ...

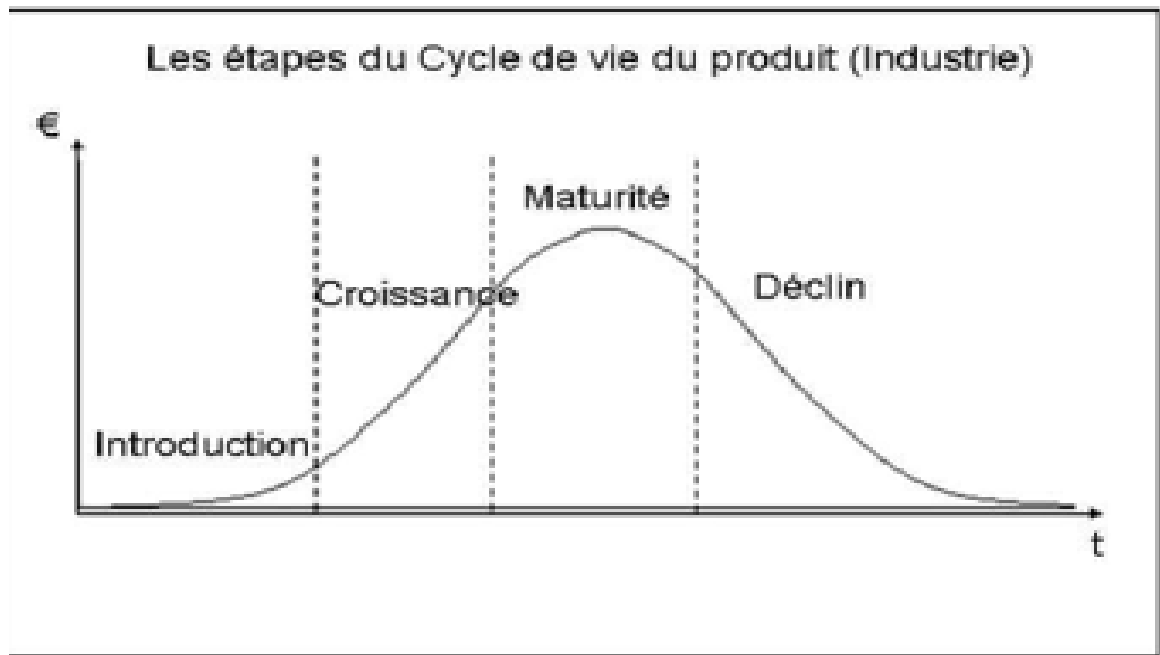
4- Diversification → **Risques majeurs:** l'entreprise s'aventure dans un terrain inconnu, une nouvelle technologie que l'entreprise doit maîtriser, une nouvelle clientèle qu'elle doit connaître et une concurrence à analyser.

		MÉTIERS / TECHNOS	
		CLIENTS ACTUELS	NOUVEAUX
MARCHÉS	ACTUELS	1 Défi Compétitivité	2 Défi technique et Compétitivité
	NOUVEAUX	3 Défi Commercial	4 Risques majeurs (tout est majeur)

## 2. LE CONCEPT DE CYCLE DE VIE

### Introduction:

- Un produit au cours de son existence connaît une succession d'étapes caractéristiques qui rythment sa vie.
- Comme tout être vivant, un produit naît, croît, vit et meurt. Il est important d'étudier le cycle de vie d'un produit dans le cadre de l'orientation stratégique.
- La phase de cycle de vie dans laquelle se trouve le produit est un élément important dans l'analyse de la position actuelle et future du produit sur son marché



### Les quatre phases du cycle de vie d'un produit

#### Phase d'introduction (le lancement) :

Etape d'introduction du produit sur le marché. 3 caractéristiques:

- une faible concurrence (nouveau produit)
- une croissance faible
- un niveau de profit nul voire négatif (forts coûts de lancement)

**Phase de croissance :** Phase durant laquelle la demande croît, le produit commence à se faire connaître, les ventes augmentent rapidement. C'est une phase de conquête du marché.

L'entreprise commence à réaliser des bénéfices.

La possibilité de bénéfices attire les concurrents.

**Phase de maturité :** Le taux de progression des ventes ralentit. La rentabilité du produit est à son maximum (amortissement des investissements de lancement). La concurrence devient très vive et le marché est saturé.

**Phase de déclin :** Les ventes diminuent car apparition de nouveaux produits plus adaptés aux besoins des consommateurs. La rentabilité du produit devient très faible et peut même devenir une charge pour l'entreprise.

### 3. LA MATRICE BCG

#### 3.1- principes de la méthode BCG :

La méthode BCG (du Boston Consulting Group) est la plus simple à mettre en œuvre.

Elle permet de situer les produits de l'entreprise par rapport à ceux de la concurrence dans le but de faciliter la prise de décision quant à la consolidation de la position, le développement ou le retrait de certains produits.

L'objectif de cette matrice est d'analyser l'équilibre et la cohérence du portefeuille de produit de l'entreprise.

Elle se base sur le cycle de vie du produit ou du domaine d'activité

## LES VARIABLES DE LA MATRICE BCG

Le BCG s'articule autour de deux variables:

**1. Le taux de croissance du secteur/ marché:** indique le taux d'augmentation des ventes globales sur le marché, l'indicateur reflète la dynamique du segment d'activité.

- Un marché à forte croissance est un marché prometteur ;
- Seuls les secteurs en croissance connaissent des baisses de coûts importantes et permettent la création d'avantages concurrentiels;
- Une croissance rapide exige néanmoins des investissements significatifs

**2. La part de marché relative:  $\rightarrow \text{PMR} = \text{Part de marché de l'entreprise} / \text{Part de marché du concurrent principal}$**

Elle permet de situer la position l'entreprise par rapport à ses concurrents sur l'échelle des coûts.

- Une PMR forte reflète des coûts plus faibles (par rapport à la concurrence) (effet d'expérience et économies d'échelle)
- La PMR est un indicateur de la position concurrentielle;
- Si l'entreprise est leader sur un segment sa PMR est calculée par rapport à son suiveur immédiat. (PMR du leader > 1).

### 3.2 LA MATRICE BCG

#### L'effet d'expérience:

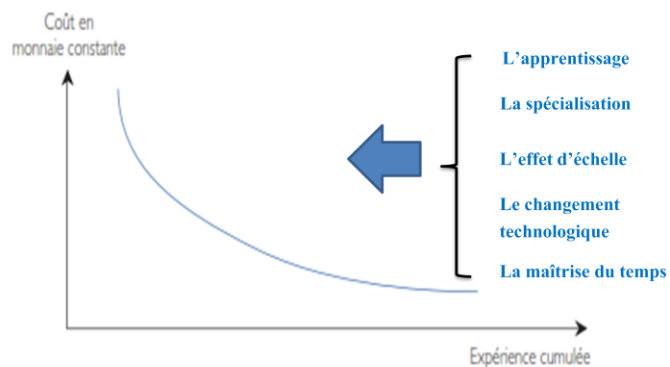
C'est le fait que le coût unitaire d'un produit diminue d'un pourcentage constant à chaque doublement de l'expérience de l'entreprise. Cet effet s'explique par la réalisation d'économies d'échelle et par un effet d'apprentissage (développement du savoir-faire et meilleure organisation).

#### Les économies d'échelle:

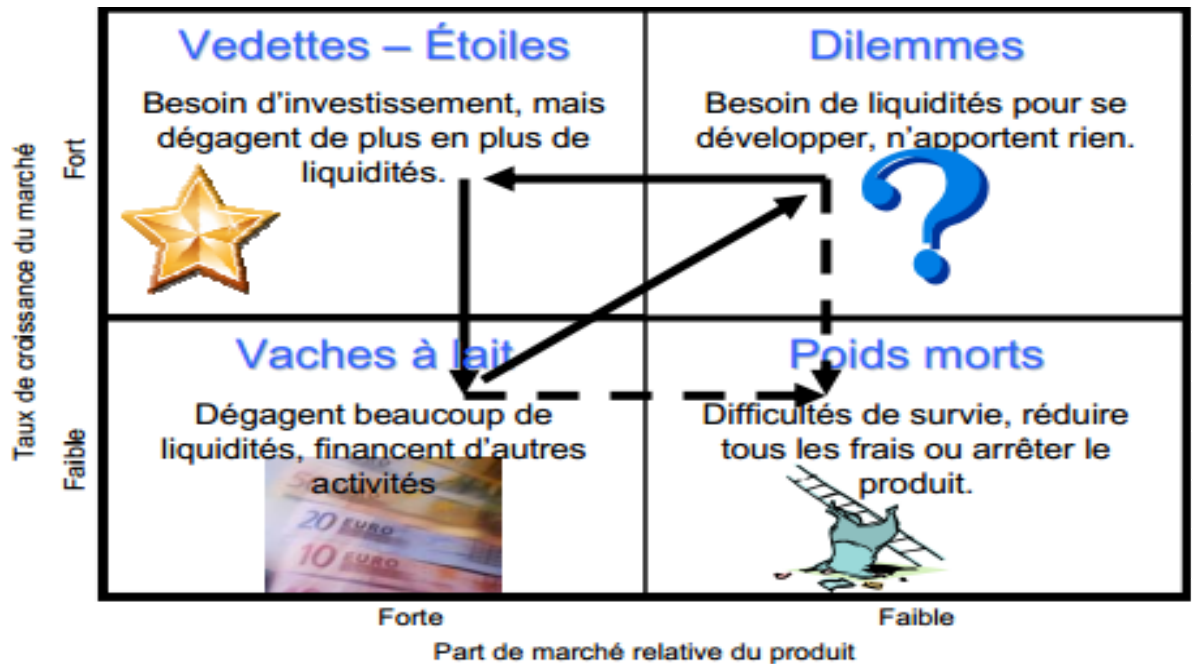
c'est la réduction des coûts engendrée par l'augmentation du volume de production instantanée (dilution des charges fixes).

#### Principe:

le coût d'un travail répété baisse d'environ 20 à 30%, en terme réel chaque fois que la production cumulée double



les réductions des coûts sont observées après avoir éliminé l'effet de l'inflation



- **Les produits dilemmes** : Produits en phase de lancement présentant un fort potentiel de développement mais sont des produits coûteux qui nécessitent des investissements en communication. Leur rentabilité est possible si l'entreprise parvient à augmenter sa part de marché relative, le produit se transforme alors en un produit vedette. Dans le cas contraire, ce produit évolue au poids mort et sera retiré du marché.
- **Les produits vedettes (étoiles)** : Produits en phase de croissance qui sont prometteur pour l'entreprise. Ils génèrent des profits modestes mais seront très rentables pour l'avenir.
- **Les produits vaches à lait** : Produits en pleine phase de maturité. Ils sont peu coûteux et génèrent un fort profit assurant l'autofinancement des autres produits (vedettes et dilemmes)
- **Les produits poids morts (chiens)** : Produits en phase de déclin. Ils sont en situation difficile et ne rapportent plus rien à l'entreprise.

### 3.3. Les prescriptions stratégiques de la matrice BCG

La matrice BCG permet d'orienter l'entreprise sur l'investissement ou le désinvestissement stratégique.

- **Rentabiliser les vaches à lait** : Arrivée en phase de maturité, les activités de l'entreprise doivent dégager le flux financier le plus important possible. L'entreprise doit alors adopter une gestion rigoureuse et réinvestir dans les activités prometteuses (exp vedettes)
- **Abandonner ou maintenir sans investissement les poids morts** : Si l'activité en phase de déclin est encore bénéficiaire, la firme peut la conserver à condition de ne pas investir. Dans le cas inverse, il faut l'abandonner en la vendant ou en la laissant mourir.
- **Maintenir la position dominante pour les vedettes** en attendant qu'elles deviennent vache à lait avec le vieillissement de l'activité.
- **Doubler la mise, re-segmenter ou abandonner pour les dilemmes** : Le choix s'effectuera selon certains critères tels que : la taille future du marché, l'importance des investissements à réaliser, les compétences propres de l'entreprise et sa capacité financière, la synergie avec d'autres activités, etc.

### 3.4. Logique stratégique et financières du modèle BCG

On peut schématiser ces recommandations comme suit:

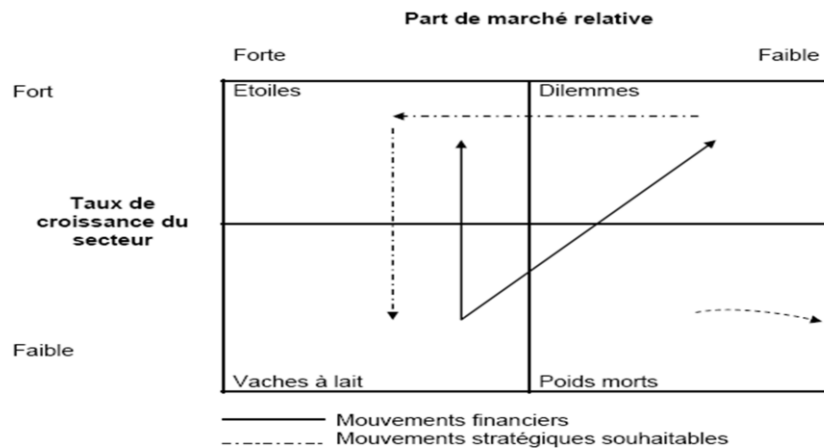
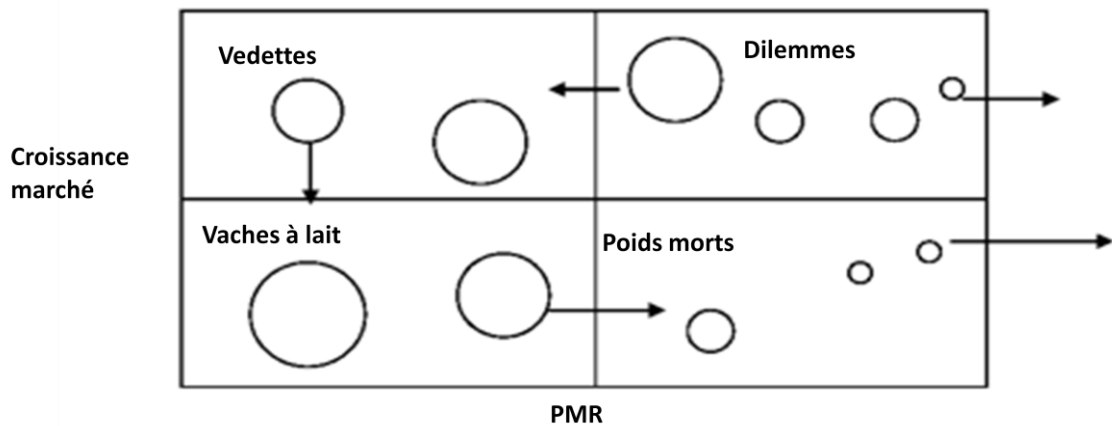


Figure 10 : Recommandations financières et stratégiques de la matrice BCG.  
Source : Serne Oreal (1990) op cit p. 205



Portefeuilles	Situation stratégique	Situation financière	Situation organisationnelle et culturelle
	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Portefeuille équilibré</li> <li>-Les DAS sont présents dans les 4 quadrants</li> <li>-Le développement est assuré par les « vedettes » et l'avenir par les nombreux « dilemmes »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Satisfaisante car l'essentiel du CA est réalisé dans les quadrants à forte rentabilité</li> <li>-Les « vaches à lait » financent les « dilemmes »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Sereine, organisation capable d'innover et de transformer les activités émergentes en activités dominantes</li> <li>-Bon équilibre entre R&amp;D, production, marketing</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Portefeuille déséquilibré</li> <li>-Situation inquiétante à moyen terme du fait de l'absence de DAS d'avenir (« vedettes », « dilemmes »)</li> <li>-Avenir compromis. Le stratégie est inquiet !</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Excellente rentabilité</li> <li>-Situation de TR très satisfaisante. Le banquier et le comptable sont heureux !</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Vieillesse, incapable d'innover ou d'acquiescer à l'extérieur des activités nouvelles</li> <li>-Culture du passé, organisation qui s'est endormie</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Portefeuille déséquilibré</li> <li>-Situation inquiétante car les « dilemmes » se transforment en « poids morts » sans devenir des « vedettes », puis des « vaches à lait ».</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Difficulté de rentabilité et de TR</li> <li>-Risque de cessation de paiement à CT et de perte d'indépendance.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Créative, bouillonnante d'idées</li> <li>-Aptitude au lancement de nouvelles activités</li> <li>-Mauvaise coordination entre R&amp;D et marketing.</li> </ul>

### 3.5. Appréciation de la matrice BCG

#### Intérêts de la matrice BCG :

- Le modèle BCG permet d'évaluer l'équilibre du portefeuille de produits entre les produits : "Etoiles", "Vaches à lait", "Dilemmes" et "Poids Mort".
- L'analyse des produits en termes de croissance de marché et de PMR permet à l'entreprise d'équilibrer son portefeuille de produits : supprimer les poids morts, valoriser les produits vedettes et vaches à lait et statuer sur les produits dilemmes.
- Elle est applicable aux grandes entreprises qui cherchent des effets de volume et d'expérience.
- Le modèle est simple et facile à comprendre.
- Il fournit une base à un dirigeant pour décider et se préparer à de futures actions.

#### Limites de la matrice BCG

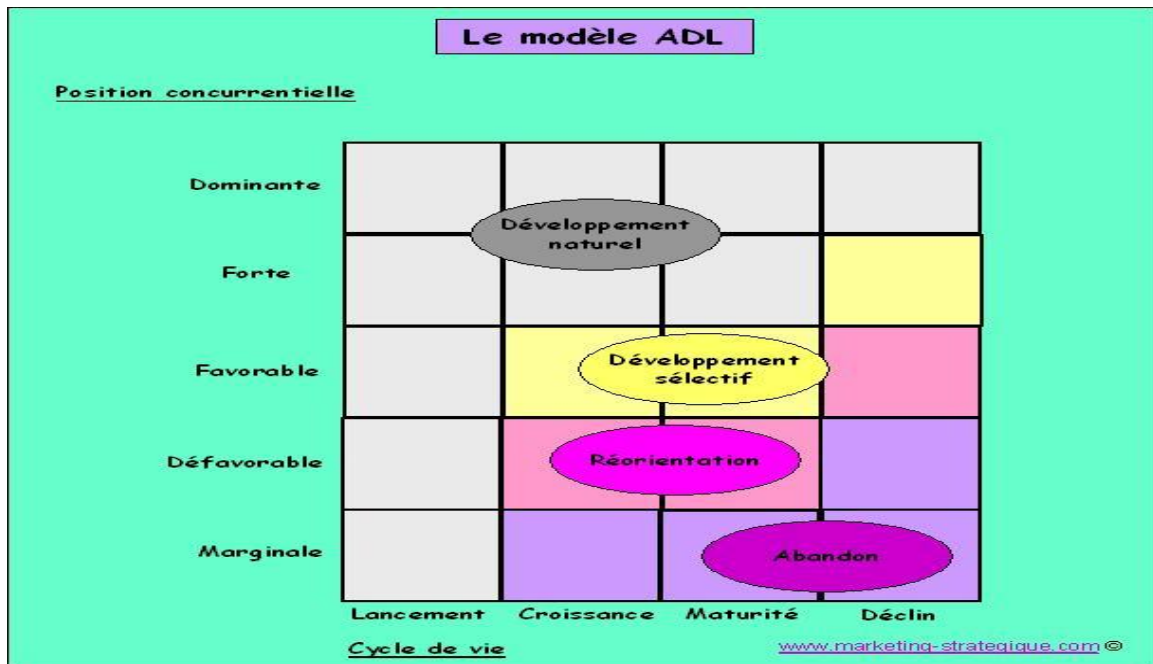
- Elle néglige les effets de synergie entre les Unités d'Affaires (Business Units).
- Une part de marché élevée n'est pas le seul facteur de succès.
- La croissance du marché n'est pas le seul indicateur de l'attractivité d'un marché.
- Une part de marché élevée ne mène pas toujours nécessairement à la rentabilité.
- Le modèle utilise seulement deux dimensions : part de marché et taux de croissance.
- Le modèle néglige les petits concurrents qui ont des parts de marché à croissance rapide.

## 4 LE MODÈLE A. D. LITTLE

### 4.1. Principes du modèle ADL :

Le modèle ADL associe deux critères de nature quantitative :

- **Le degré de maturité de l'activité** : reposant sur les quatre phases du cycle de vie
- **La position concurrentielle de l'entreprise sur le domaine d'activité** : établie à partir du degré de maîtrise des domaines vis-à-vis des facteurs clé de succès du segment analysé.  
Par conséquent
- Dans une **activité en démarrage** ou en croissance, des investissements lourds sont nécessaires. Seule une position forte ou dominante permet de les autofinancer. Plus la position est marginale, plus le déficit de liquidité et le risque sont importants.
- Les activités **mûres** ou **vieillissantes** créent, en revanche, plus de besoins. Une position forte se traduit par de faibles risques. A l'inverse, la rentabilité déclinant dans les positions faibles, l'autofinancement diminue et le degré de risque augmente



#### 4.2- les prescriptions stratégiques du modèle ADL

Le croisement des deux critères fait apparaître quatre zones auxquelles correspondent trois options stratégiques : le développement naturel, le développement sélectif, la réorientation et l'abandon.

- **Le développement naturel** : suppose l'engagement de toutes les ressources nécessaires pour suivre le développement. Il 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)
- **Le développement sélectif** : pour les activités à position concurrentielle moyenne voire faible ; l'objectif est d'atteindre une meilleure position concurrentielle et donc une meilleure rentabilité.
- **La réorientation** : pour les activités à position concurrentielle assez faible, mais qui sont en phase de fin de maturité, une réorientation vers un nouveau domaine est préférable pour éviter la phase de déclin.
- **L'abandon** : est préférable pour les activités de peu de rendement et où la position concurrentielle de l'entreprise est faible

#### 4.3. Intérêt et limites du modèle

Le modèle ADL ne se limite pas comme le modèle BCG à la compétitivité par des coûts.

Il est plus dynamique puisque:

- La position concurrentielle s'apprécie en fonction d'atouts de l'entreprise et non de la seule part de marché détenue à un moment donné et d'autre part,
  - l'attrait du segment s'évalue à partir du cycle de vie, ce qui tient compte de son évolution.
- En contre partie, plus qualitatif que le modèle BCG, il procure des renseignements moins simples et moins tranchés.

#### 4.4 Axes stratégiques ADL

Axes stratégiques			
Phases de vie	Nature de la stratégie	Objet principal de la stratégie	Exemples de stratégie
Démarrage	Innover	Produits	Innovation technologique Achat de licence
Croissance	Développer	Distribution, image	Pénétration commerciale Développement de capacité Recherche de nouveaux marchés
Maturité	Optimiser	Coûts	Intégration amont / aval Internationalisation de la gamme et de la production
Déclin	Rationaliser	Coûts	Elagage de marché / gamme / unités

### 5 Le modèle Mc kinsey

#### 5.1-Présentation de la matrice McKinsey

Le modèle situe les produits sur une matrice à neuf cellules où chaque Domaine d'activité stratégique (DAS) est analysé à partir de deux dimensions : l'attrait du marché et la position concurrentielle

- L'attrait du marché : dépend de sa taille, de sa croissance, de sa rentabilité, des barrières à l'entrée, de l'intensité de la concurrence, de la tendances des prix, de la structure de distribution, de la segmentation, de la variabilité de la demande, du développement des technologies...
- La position concurrentielle : dépend de la part de marché de l'entreprise, de l'évolution de cette part de marché, la qualité des produits vendus, la fidélité des clients, la force des actifs et des compétences, la force relative de la Marque (Marketing), la marge bénéficiaire relative (comparée aux concurrents), la force de distribution et capacités de production, le Portefeuille d'innovations technologiques ou autres, la Qualité, l'Accès aux ressources financières et autres ressources d'investissement, la force du Management, la structure des couts...

Sur cette base des résultats obtenus pour ces deux critères composites, les produits de l'entreprise sont positionnés dans l'une des 9 cellules de la matrice auxquelles correspondent différentes options stratégiques et d'investissement. Les activités actuelles de l'entreprise sont représentées par des cercles de surface proportionnelle à leur chiffre d'affaires. (voir matrice)

#### 5.2. Structure de la matrice et prescriptions stratégiques

Elle se présente sous la forme d'un tableau à double entrées

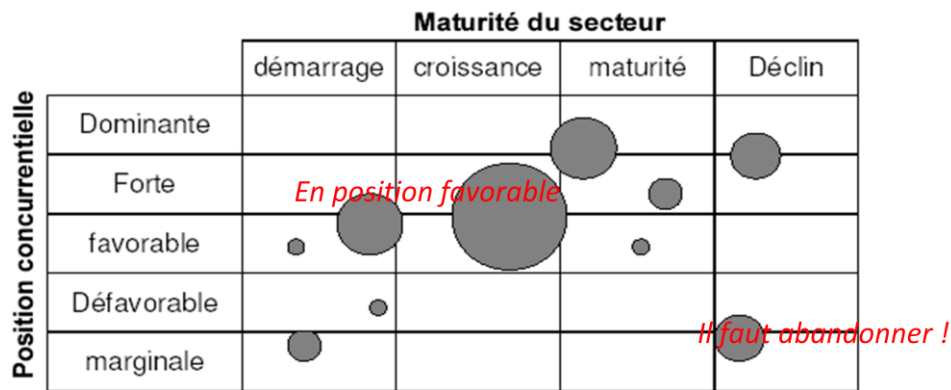
La représentation des activités dans le tableau est identique à celle des deux précédents modèles.

La matrice présente trois stratégies élémentaires :

- Investir et se développer : lorsque la valeur de l'activité et la position concurrentielle sont intéressantes ;
- Statu quo : Il s'agit de se maintenir en rentabilisant dans les zones de valeur et de position concurrentielle moyenne ;
- Abandon : Se retirer partiellement ou totalement des zones faibles.

		Position Concurrentielle		
		Forte	Moyenne	Faible
Attrait du Marché	Élevé	Maintenir sa Position	Investir pour croître	Investir Sélectivement
	Moyen	Investir Sélectivement	Rentabilité Sélective	Expansion limitée ou récolte
	Faible	Protéger et se re-concentrer	Rentabilité Sélective	Abandonner
		Investir / Croître	Statu quo	Exploiter / Abandonner

		Développer	Développer sélectivement	Sélectionner
Attrait du marché	fort	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		



Ce modèle retient 4 choix stratégiques possibles :

- **Le développement naturel** : l'entreprise est en position dominante et poursuit son développement
- **Le développement sélectif** : elle privilégie l'activité sur laquelle elle se trouve en position favorable
- **La reconversion** : elle change d'activité en utilisant au maximum les synergies de compétences de son métier d'origine
- **L'abandon** : elle doit changer de métier si elle veut survivre

### 5.3. Limites et les avantages de la matrice Mac Kinsey

#### 1) Limites de la matrice Mac Kinsey :

- Un outil très long et très complexe pour les TPE et PME.
- Représente une charge de travail très lourde et nécessitant une forte mobilisation de ressources.
- L'évaluation de la réalisation des divers facteurs.
- Les Interactions entre les Unité d'Affaires Stratégiques ne sont pas considérées.

#### 2) Avantages de la matrice Mac Kinsey :

- Richesse d'analyse en termes de positionnement stratégique et de perspectives d'action.
- Démarche implique une réflexion sur les facteurs de compétitivité et d'attrait des secteurs auxquels l'entreprise est confrontée.

### Synthèse

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