

Le modèle de Mc Kinsey

Le modèle de Mc Kinsey se compose de deux parties complémentaires:

La matrice de Mc Kinsey : la matrice attrait/atouts :

Cette matrice est basée sur deux facteurs d'analyse qui sont :

- ***pour l'environnement:*** les attrait que possède chaque marché, à l'intérieur duquel lutte pour survivre chaque segment stratégique de l'Entreprise ;
- ***pour l'Entreprise :*** la position qu'elle occupe, grâce à ses atouts, face à ses concurrents.

Construction de la matrice :

Choix des critères :

- concernant les attrait :
 - le potentiel de croissance du marché,
 - les besoins de financement,
 - le potentiel de rentabilité,
 - les possibilités de différenciation

NB : On remarquera que les deux premières variables, taux de croissance et besoins de financement, sont caractéristiques des stratégies de volume, alors que le dernier s'applique aux marchés permettant parfaitement de mettre en œuvre des stratégies de différenciation.

- En ce qui concerne les atouts, on peut essayer de les prédéterminer par le fait qu'un certain nombre de facteurs clés de succès peuvent être de même nature pour des produits appartenant à une même classification marketing des biens et des services.

Exemples de critères :

Critères d'attrait : rentabilité - croissance du marché - intensité en capital - possibilité de différenciation - taille du marché - types de concurrents - maîtrise du ou des canaux de distribution par l'Entreprise - degré de concentration - niveaux des barrières d'entrée ou de sortie - maîtrise technologique etc.

Critères d'atouts (FCS): Prix - délai - notoriété - image - qualité - savoir-faire - adaptation au besoin du client - capacité de conseil - réseau de démonstration - logistique administrative - largeur de gamme - recherche et développement - apport d'innovation - prêts de matériels - ponctualité des rendez-vous - fiabilité - finition -- robustesse - emballage ou packaging etc.

Explications de la construction de la matrice :

McKinsey recommande d'utiliser trois niveaux d'évaluation de chacun des critères, en choisissant trois valeurs arithmétiques par exemple 1, 2 ou 3 :

- **1** pour faible,
- **2** pour moyen,
- **3** pour fort.

Chaque segment stratégique sera représenté par un cercle dont le diamètre sera proportionnel au chiffre d'affaires réalisé par rapport au chiffre d'affaires total de l'Entreprise.

ATTRAITES

PARAMÈTRES SEGMENTS STRATÉGIQUES	BESOIN DE FINANCEMENT	CROISSANCE	POSSIBILITÉ D'ENSEMBLIER	TOTAL
PONDÉRATION	4	2	1	7
SEGMENT 1	3	2	3	2,70
SEGMENT 2	2	3	2	2,30
SEGMENT 3	1	2	2	1,40

ATOUS

	FCS	POIDS	COTATION	
SEGMENT 1	Prix	10	3	30
	Délai	10	2,5	25
		20		55

$$\frac{55}{20} = 2,75$$

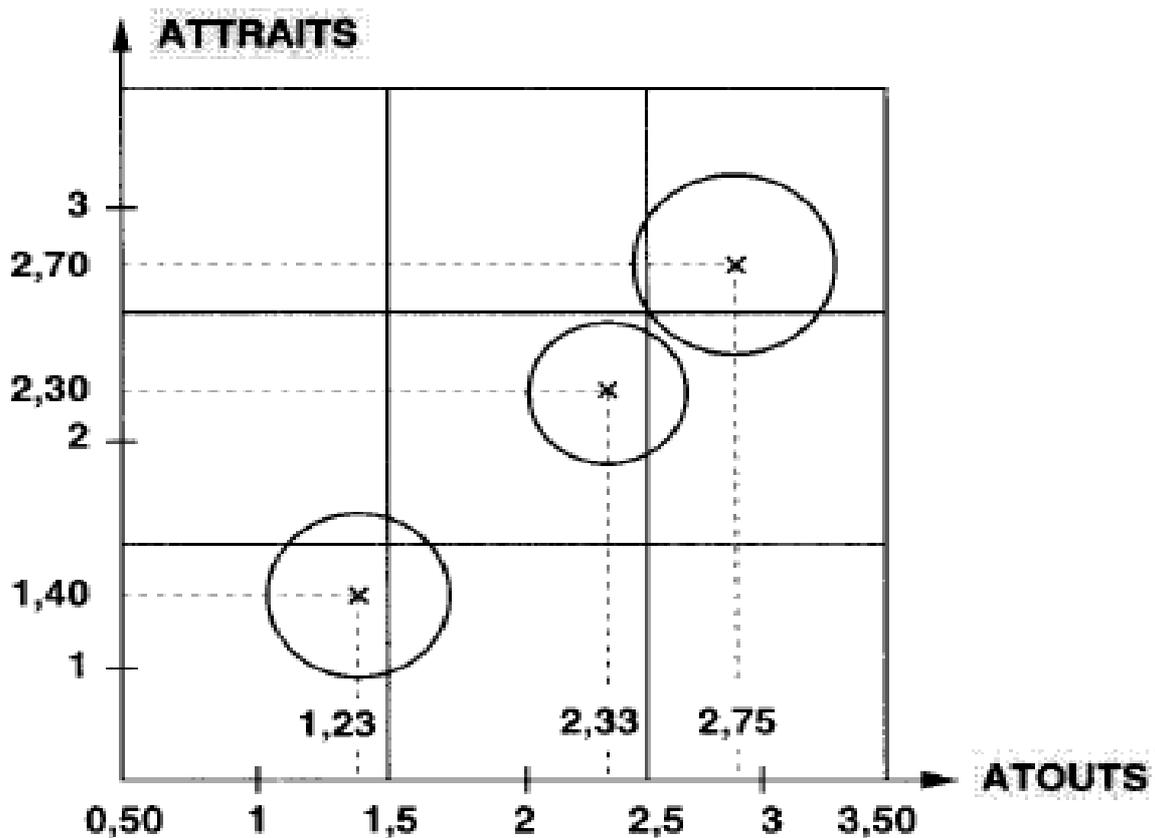
	FCS	POIDS	COTATION	
SEGMENT 2	Fiabilité	10	2,5	25
	Conseil	5	2	10
		15		35

$$\frac{35}{15} = 2,33$$

SEGMENT 3

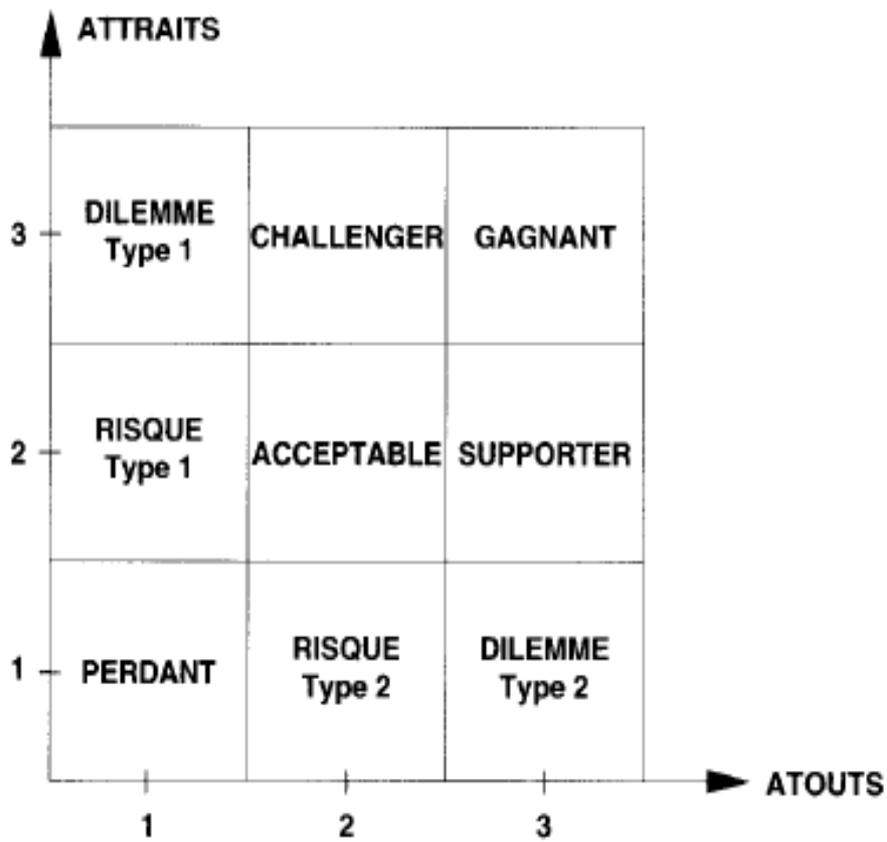
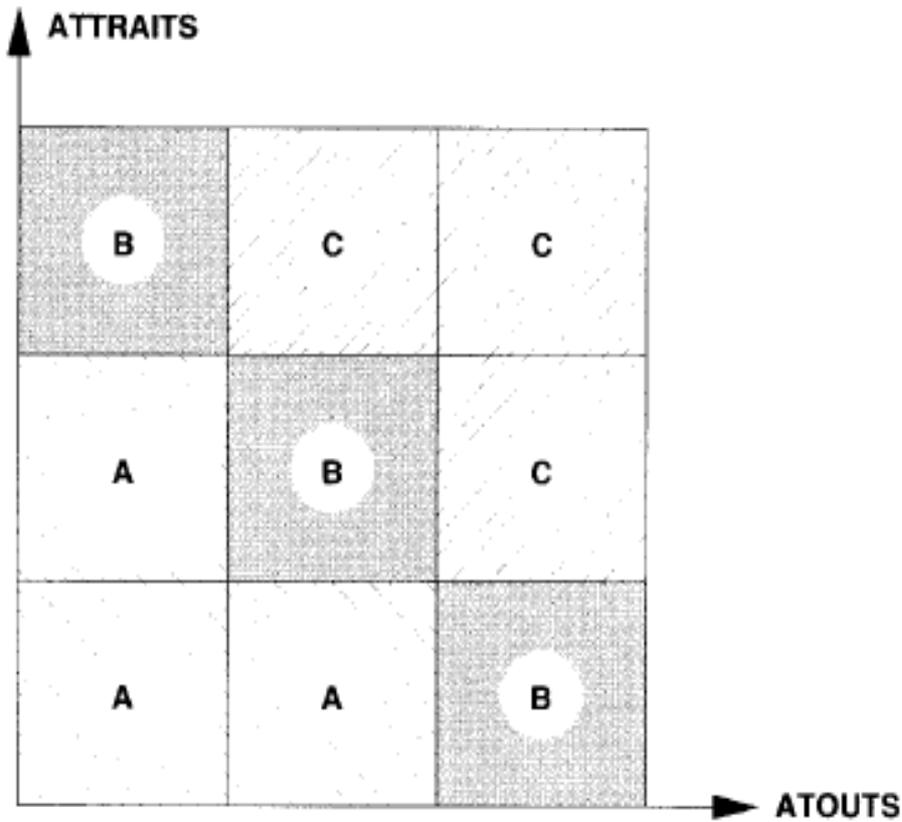
FCS	POIDS	COTATION	
Service	10	1	10
Délai	7	1	7
Know-how	5	2	10
	22		27

$$\frac{27}{22} = 1,23$$



- Dans un premier temps on peut diviser la matrice en 3 zones A, B et C constituée chacune de 3 cases (figure ci-contre). Pour chaque zone MC KINSEY propose une stratégie élémentaire qui se traduit ainsi :
 - zone A : maximiser le cash-flow ou bien désinvestir,
 - zone B : maximiser les résultats d'exploitation de façon sélective,
 - zone C : investir pour assurer la croissance et les profits futurs.
- Il est évident, cependant, que chacune des cases composant une zone représente des situations différentes
- Respectivement de gauche à droite:
 - Matrice des 3 zones;

- Matrice des 9 cases.



Les recommandations de MCKINSEY sont :

- **GAGNANTS:** investir pour consolider la position dominante de l'Entreprise et exploiter autant que faire se peut le potentiel du marché.

- **CHALLENGERS:** poursuivre l'effort, au vu de l'attrait du marché, en essayant le plus possible de se différencier et ainsi tenter d'augmenter les atouts pour se resituer dans la case précédente.

- **SUPPORTS:** maintenir au moins la force compétitive et s'orienter vers une segmentation plus fine pour se concentrer sur la part du marché la plus attractive.

- **ACCEPTABLES :** étant en position médiane, accepter de jouer le *statu quo* et essayer de générer de la trésorerie.

- **DILEMMES:** cela devient une question de «*quitte ou double*».

- **RISQUES:** envisager un retrait progressif et en attendant rentabiliser au mieux les investissements déjà réalisés.

- **PERDANTS:** se retirer le plus rapidement possible.

Mouvements à l'intérieur de la matrice :

- Il est possible de voir les situations de façon différente. En effet, si l'on examine les causes de mouvement des segments stratégiques à l'intérieur de la matrice, on se rend très vite compte qu'elles sont différentes suivant que ce mouvement a lieu sur l'axe horizontal ou sur l'axe vertical.
- Les atouts de l'Entreprise peuvent évoluer :
 - soit parce que celle-ci a su mieux maîtriser les facteurs clés de succès,
 - soit par évolution des comportements des clients offrant de meilleures possibilités de maîtrise des FCS à l'Entreprise.
- Les intérêts peuvent évoluer aussi pour deux motifs, à savoir :
 - parce que l'Entreprise a pu reconstituer sa structure de bilan ou a fait entrer de nouveaux actionnaires,
 - parce que le secteur économique a lui-même évolué et satisfait mieux aux objectifs de la stratégie choisie par l'Entreprise.

Limites et intérêts :

- Elle présente une limite en ce qui concerne le danger de subjectivité, mais aussi d'empirisme quant au choix des critères et à la valeur des cotations données soit au secteur soit à l'Entreprise.

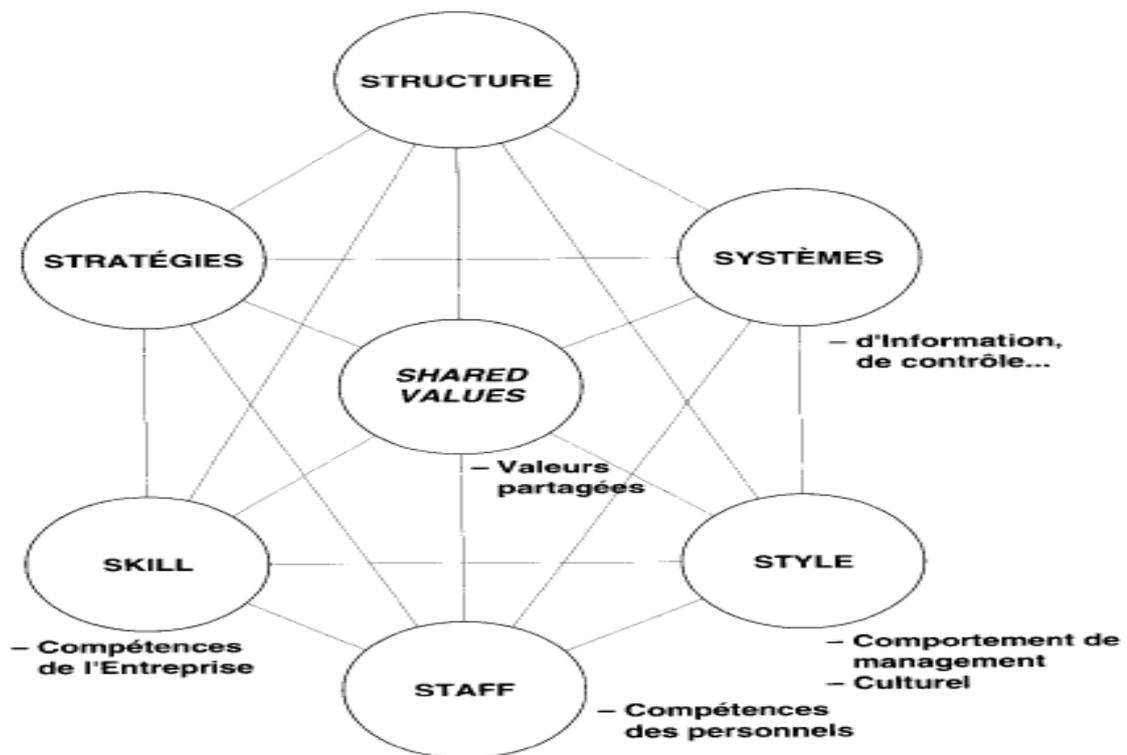
- Elle est souvent peu décisionnelle car très souvent on aboutit à une faible dispersion de position entre les divers segments stratégiques. Cette faible dispersion est due, dans la majorité des cas, au fait que l'emploi de nombreux critères primaires pour se positionner sur chacun des axes conduit à des phénomènes de compensation : les variations opposées des variables ayant tendance à annuler les divergences.
- Un autre inconvénient majeur est que l'outil ne fait pas ressortir les synergies existantes entre segments stratégiques et aussi la nécessité de rester présent sur un segment stratégique pour aider à la réussite d'un autre ; à lui seul cet inconvénient interdit une utilisation mécaniste de cette matrice.
- Il est à noter que cette matrice est plus centrée sur la rentabilité à long terme que sur les aspects financiers globaux tels que le cash-flow ; en fait, ils ne peuvent être pris en compte qu'au moment de la pondération des critères et nous ramènent au côté subjectif de l'utilisation de cet outil.
- Cette méthode présente au moins un **avantage** clé : elle présente un intérêt essentiel dans le débat interne en permettant de créer une synchronisation culturelle sur ce qui constitue pour l'Entreprise :
 - la compréhension des activités attractives c'est-à-dire des critères d'intérêt,
 - la connaissance des facteurs clés de succès qu'elle doit absolument maîtriser.
- C'est de ce fait un excellent outil de communication horizontale à un niveau élevé de l'Entreprise, et qui doit entraîner, de la part des décideurs de l'Entreprise, une vision mieux partagée des possibilités stratégiques de l'Entreprise et des conditions de la lutte concurrentielle.
- La matrice de MCKINSEY est particulièrement adaptée aux Entreprises ayant des activités liées et aussi à des Entreprises confrontées à des problématiques de choix telles qu'élagage, concentration, recentrage, alliances, parce que par manque de visibilité naturelle, elle oblige naturellement à se poser ces questions.

Le modèle des 7-S :

Les 7 S représentent une autre méthode de jugement de l'Entreprise. Cette méthode proposée par MCKINSEY présente l'avantage d'étudier simultanément plusieurs niveaux. Elle peut se représenter sous la forme du schéma suivant s'appuyant sur :

- **Stratégie** (objectifs, plans d'action, comment utiliser les ressources au mieux dans un certain environnement...),

- **Structure** (organisation, nombre de niveaux hiérarchiques, délégation...),
- **Systèmes** (procédés, procédures, règles instituées et régulièrement suivies...),
- **Personnel : Staff**, (les spécialités, les métiers des hommes...),
- **Compétences : Skills**, (distinctives par rapport à celles des concurrents),
- **Style**, (culturel, techniques et comportements en termes de management, style de direction...),
- **Valeurs communes : Shared values**, (principes, concepts moraux, philosophiques et même spirituels que partagent les membres de l'Entreprise).



- Il ne faut, sans doute pas réellement, considérer les 7 << S >> de MC KINSEY comme une méthode d'analyse mais plutôt comme une approche style << check list >> permettant de :
 - décrire tous les aspects clés de l'Entreprise pour réfléchir sur le plan stratégique,
 - donner du poids à des facteurs les uns concrets (stratégie, structure...), les autres non concrets (valeurs partagées...), sans en oublier aucun, ni en privilégier aucun.
- Les 7s de MCKINSEY demeurent un outil précieux pour insérer la dimension humaine dans l'analyse stratégique.

- Cette dimension deviendra primordiale lorsque l'Entreprise aura à construire et à mettre en œuvre les plans d'action pour réussir le << COMMENT? ».
- Mais aussi, cette méthode << marche », lorsqu'on a effectué les choix stratégiques pour en valider toutes les conséquences et vérifier leur adéquation par rapport à l'Entreprise.