



Université Sidi Mohamed Ben Abdellah  
Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales  
FES



*Master : Management Stratégie et Finance d'Entreprise*

**Processus stratégique**

Thème :

**Le modèle ADL : une approche multifonctionnelle**

Année universitaire  
2008-2009

# PLAN

Introduction

Axe1 : Le modèle ADL : une approche organique

A/ Fondements de la matrice

B/ Analyse de la matrice ADL

Axe2 : Evaluation de la matrice ADL

A/ Les prescriptions stratégiques

B/ Les axes stratégiques

C/ Portée et limites du modèle ADL

Conclusion

## **INTRODUCTION**

Les modèles de portefeuille d'activités sont le résultat d'une conscience professionnelle de l'intérêt de la stratégie pour l'entreprise et l'aboutissement logique des stratégies de diversification adoptées par les grandes entreprises aux années 60 et 70. Ces modèles ont permis de mettre en lumière un arsenal stratégique et ont également permis de banaliser ses outils et de rendre le domaine de la stratégie de plus en plus accessible. Les matrices d'analyses stratégiques ont été élaborées à partir d'analyse empirique approfondie permettant de se baser sur les lois économiques des choix stratégiques de l'entreprise<sup>1</sup>.

L'approche ADL qualifiée de dérivée du BCG, elle s'est attachée à des critères plus qualitatifs telque le concept de cycle de vie du produit (degrés de maturité du secteur) et la position concurrentielle. Vu l'intérêt du modèle, le premier axe est réservé fondement de la matrice ADL et le second axe sera réservé aux évaluations de la dite matrice.

### **I- Le modèle ADL : une approche organique**

#### **A- Fondements de la matrice**

Modèle d'analyse concurrentielle au même titre que la matrice BCG et le modèle Mc Kinsey, le modèle ADL va plus loin que ceux-ci. Arthur Doo Little propose en effet une matrice d'analyse de portefeuille d'activité de l'entreprise qui repose sur deux dimensions : la position concurrentielle et le degré de maturité de l'activité

**1- La position concurrentielle** : elle est appréciée à partir des forces de l'entreprise par rapport au facteur clés du succès dans le domaine d'activité stratégique (DAS). Partant de ses facteurs, la position de l'entreprise sera qualifiée de dominante, forte, favorable défavorable et marginale selon l'importance des forces de l'entreprise par rapport aux concurrents. (tab.1)

---

<sup>1</sup>A.MOUSSA « *Les approches de la stratégie d'entreprise* », thèse d'Etat, université Sidi Mohamed Ben Abdellah, 2001, p. 91

**Tableau1 : Positions concurrentielles possibles dans la méthode ADL**

Positions concurrentielles	Caractéristiques
<b>1- Dominant</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Est capable de contrôler le comportement des ses concurrents (en matière de performance ou stratégie)</li> <li>• Dispose de plus vaste choix d'option stratégique, indépendamment de ses concurrents</li> </ul>
<b>2- Forte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Est capable de mener la politique de son choix sans mettre en danger sa position à long terme</li> </ul>
<b>3- Favorable</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dispose d'atouts exploitables pour la conduite de certaines stratégies</li> <li>• A de très bonnes chances de pouvoir maintenir sa position à long terme</li> </ul>
<b>4- Défavorable (défendable)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A des performances suffisamment satisfaisantes pour justifier une continuation des ses activités</li> <li>• Subsiste généralement du fait de la tolérance (volontaire ou non) des concurrents plus importants</li> <li>• A des chances moyennes (ou inférieures à la moyenne) de pouvoir maintenir sa position</li> </ul>
<b>5- Marginale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A des performances peu satisfaisantes actuellement, mais des possibilités d'améliorer sa position</li> <li>• Peut avoir les caractéristiques d'une position meilleur, mais présente une faiblesse majeure</li> <li>• Peut survivre à court terme, mais doit améliorer sa position pour avoir une chance de survivre à long terme</li> </ul>

*Source : ADL cité par Michel GERVAIS, stratégie de l'entreprise. 4<sup>e</sup> édition. P.110*

**2- Le degré de maturité de l'activité :** c'est l'indicateur qui permet d'apprécier l'attrait d'un secteur, son potentiel. Le concept de maturité d'activité est une transposition du concept du cycle de vie du produit. Si l'on considère qu'un secteur passe par quatre phases, démarrage, croissance, maturité, vieillissement, à chacune d'elles correspondent des indicateurs. (Tab. 2)

**Tableau 2 : Indicateurs de détermination de la maturité d'un secteur<sup>2</sup>**

Phase	Démarrage	Croissance	Maturité	Vieillessement
Indicateur				

<sup>2</sup> Cité aussi par J. P. Helfer, M. Kalika, J. Orson ; Management stratégie et organisation 5<sup>e</sup> édition P.132

1- Taux de croissance	Beaucoup plus rapide que le PNB	Plus rapide que le PNB	Egal ou inférieur au PNB	Nul ou en déclin
2- Potentiel de croissance	Essentiellement insatisfait, relativement inconnu	En partie insatisfait, relativement connu	Satisfait dans l'ensemble connu	Satisfait, bien connu
3-Gamme de produits	Etroite, peu de variété	Large, prolifération	Large, rationalisation	Etroite ou large si secteur éclaté
4- Nombre de concurrents	Pas de règle générale, souvent fragmenté	Maximum, puis en diminution	Stable ou en diminution	Minimum
5-Distribution des parts de marché	Pas de règle générale, souvent très fragmentée	Concentration progressive (ou rapide)	stable	Concentrée ou au contraire très fragmentée
6- Stabilité des parts de marché	Instable	Progressivement stable	Assez stable	Très stable
7- Stabilité de la clientèle	Instable	Progressivement stable	Assez stable	Très stable
8- Facilité d'accès au secteur	Facile	Plus difficile	Très difficile	Peu tentant
9-Technologie	Evolution rapide, et technologie mal connue	Changeante	Connue, accès aisé	Connue, accès aisé

*Source : ADL d'après GODET M., op. cit*

En croisant maturité du segment et position concurrentielle, une nouvelle matrice est obtenue : la matrice ADL

## **B- Analyse de la matrice ADL**

### **1. Structure de la matrice**

La matrice de l'ADL se présente sous forme d'un tableau à double entrée :

- en abscisses : maturité de l'activité
- en ordonnées : position concurrentielle allant de dominante à marginale

### **tableau3 : matrice ADL**

		Maturité du secteur	
		démarrage/ croissance	maturité/ vieillesse
Position Compétitive	<i>dominante forte</i>	Forte rentabilité + fort besoin d'investissement = autofinancement	Forte rentabilité + faible besoin d'investissement = fort excédent de liquidité
	<i>favorable défavorable marginale</i>	Faible rentabilité + fort besoin d'investissement = fort déficit de liquidité	Faible rentabilité + faible besoin d'investissement = autofinancement

↔ : Rentabilité  
↔ : Risque concurrentiel  
↔ : Besoins financiers  
↔ : Risques sectoriels

Source : *extrait de stratégor*,

Analyse : [www.scribd.com/doc/3364/outils-de-strategie-fr-2003-page74](http://www.scribd.com/doc/3364/outils-de-strategie-fr-2003-page74)

## II-Evaluation de la matrice ADL

### A. Les prescriptions stratégiques

Les prescriptions stratégiques sont moins tranchées ; elles s'inscrivent en outre dans des zones dont les contours sont moins précis<sup>3</sup>, mais les trois orientations fondamentales se retrouvent :

#### Tableau 3 : les stratégies génériques dans la matrice ADL

<sup>3</sup> D'ailleurs, dans les publications mêmes d'Arthur D. Little, ces contours varient.

Source : J. P. Helfer, M. Kalika, J. Orson ; Management stratégie et organisation, P 133

- **Le développement naturel**: qui suppose l'engagement de toutes les ressources pour suivre le développement et cela correspond, notamment, aux activités ayant une bonne situation concurrentielle ainsi que la totalité des segments

	Démarrage	Croissance	Maturité	Vieillesse
Dominant				
Fort	<i>Développement naturel</i>			
Favorable			<i>Développement sélectif</i>	
Défavorable				Réorientationnn
Marginale				Abandon

d'activités en phase de démarrage.

- **Le développement sélectif** : pour les activités à position concurrentielle moyenne ou faible, l'objectif ici est d'atteindre une meilleure position et donc une meilleure rentabilité.
- **L'abandon** : il est préférable pour les activités de peu de rendement et où la position concurrentielle est faible

### B. Les axes stratégiques

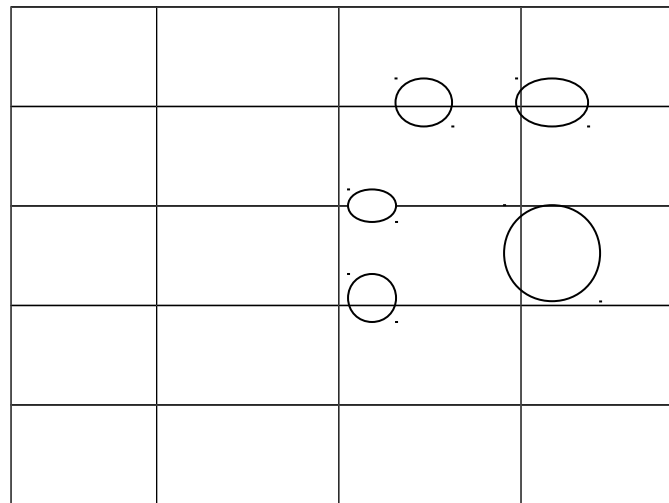
L'approche plus organique d'ADL, permet de préciser la nature et l'intensité de la stratégie à suivre selon le positionnement des activités; la position concurrentielle dicte l'intensité et l'étendu de l'effort à réaliser.

A cet effet, une position concurrentielle forte nécessite une stratégie intense sur tous les segments du marché, par contre, la stratégie d'une activité à position concurrentielle faible ne portera que sur un nombre limité de segments.

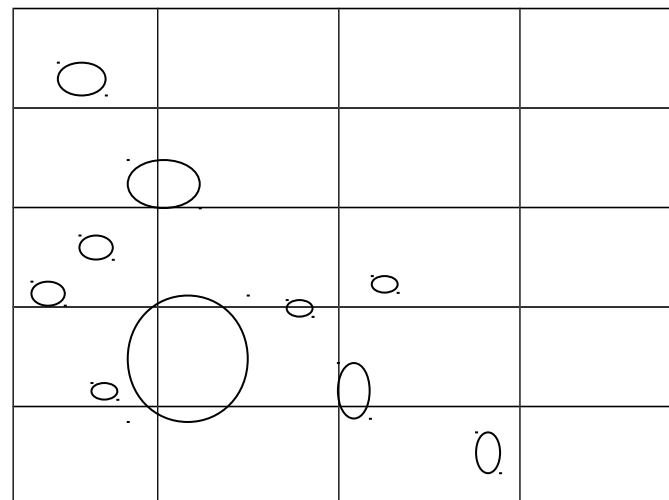




### Portefeuille 2



### Portefeuille 3



Source : P. Helfer, M. Kalika, J. Orson ; Management stratégie et organisation, P133

L'un des atouts de la matrice ADL est **qu'elle fournit une vue synthétique d'un portefeuille d'activités.**

Ainsi, 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. Cette combinaison nous laisse penser que ce portefeuille s'autofinance même si les activités mûres font actuellement défaut.

Le deuxième portefeuille est mûr et compétitif, il dégage une forte rentabilité et des excédents de liquidités, mais il ne recèle pas de perspectives de croissance.

Enfin, le troisième portefeuille 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.

### **C-Portée et limites du modèle ADL**

#### **1- Quelques avantages :**

La matrice ADL présente un certains nombres d'avantages à savoir :

- ◆ La matrice respecte mieux la réalité : En intégrant dans son analyse à la fois la multiplicité des variables de choix et la diversité des situations concurrentielles le modèle ADL évalue la force concurrentielle d'une entreprise de façon qualitative, en précisant que la compétitivité ne se fonde pas uniquement sur les coûts et les prix, mais aussi sur la force relative de l'entreprise par rapport aux concurrents.
  
- ◆ La dynamique concurrentielle est mieux prise en compte : à chaque phase du modèle correspond des prescriptions stratégiques.
  
- ◆ Le renouvellement de l'activité (comme nouvelle dimension) : grâce au choix du cycle de vie comme mesure de la valeur d'un secteur. C'est une variable plus fiable que le taux de croissance instantané, qui peut connaître des variations conjoncturelles importantes, et plus dynamique puisque l'analyse est projetée au futur.

#### **2. Limites**

- ◆ Absence de caractère instrumental puisqu'on intègre une richesse qualitative à l'analyse.
  
- ◆ L'inexistence de méthodes scientifiques pour évaluer la position concurrentielle
  
- ◆ Par la sélection et la pondération, on introduit la subjectivité de l'analyse et on s'écarte de la rigueur scientifique.

### **CONCLUSION :**

Tout en conservant les composantes de base de l'analyse matricielle ou plus précisément du portefeuille d'activité, le modèle ADL se différencie du BCG par son approche plus qualitative. Il fait partie des méthodes « organique<sup>4</sup> » et repose sur une

---

<sup>4</sup> A.MOUSSA « *Les approches de la stratégie d'entreprise* », thèse d'Etat, université Sidi Mohamed Ben Abdellah, 2001, p. 97

évaluation à la fois qualitative et fine dimensions retenue à savoir l'attrait des activités analysés à travers la maturité du secteur (cycle de vie du produit) et la position concurrentielle.

En effet, malgré sa richesse, le modèle reste au stade de l'outil et sa performance ne peut être appréciée qu'à travers l'usage dont il fera l'objet. Il demeure un modèle d'allocation de ressources.

Au-delà de ses apports, la méthode ADL souffre d'excès de subjectivisme et d'empirisme dû à la prédominance des critères qualitatifs qui ouvrent la voie à l'appréciation subjective et à l'observation comme serait le cas du modèle MC KINSEY qui paraît distinct d'ADL en apparence, mais très proche dans le raisonnement.

## ANNEXE

### III. Analyse comparative du modèle ADL avec le modèle BCG

Cette comparaison se justifie du fait que le modèle ADL est qualifié d'école « organique » par ses tenants<sup>5</sup>, par distinction avec l'école « mécaniste » du BCG.

**Tableau 5 : comparaison entre BCG et ADL**

Les critères de comparaison	MODELES	
	BCG	ADL
<b>Variables utilisées</b>	2 variables indépendantes : -part de marché relative	2 variables indépendantes : -la position concurrentielle -la maturité du produit

<sup>5</sup> Pour une discussion complète de ce point, cf. A. Martinet. « Expériences et stratégies industrielles », in Revue d'économie industrielle, n°10/1979, p. 158 et 169

	-taux de croissance du marché	
<b>Contrôle dans le processus de planification</b>	-comparaison simultanée de différents produits ou activités -dynamique de cash flow entre activité -aide à la définition de la mission	comparaison simultanée de différents produits ou activités -dynamique de la rentabilité des investissements entre activités -aide à la définition de la mission
<b>Evaluation de la concurrence</b>	Chaque produit concurrent peut être placé et évalué sur un graphique à 2 dimensions	Chaque produit concurrent peut être placé et évalué sur un graphique à 2 dimensions
<b>Exploration des changements stratégiques</b>	Les suggestions de changement stratégique proposées par la matrice doivent être complétées par des analyses d'environnement, de marché et de la capacité de l'entreprise	Aide pour les changements stratégiques à entreprendre
<b>Unité d'analyse</b>	-La part de marché doit avoir le coût -Le DAS peut être un segment, un produit de marché...	-domaine d'activité stratégique -seule contrainte : la mesure des facteurs

Les deux approches se distinguent essentiellement sur leurs fondements méthodologiques. La position concurrentielle que le BCG, obtient par calcul de la part relative est obtenue, avec ADL, à la suite d'une analyse qualitative multi-critères.

## Bibliographie



### Ouvrage :

GERVAIS Michel, *stratégie de l'entreprise*. 4<sup>e</sup> édition ECONOMICA, 1995

J. P. Helfer, M. Kalika, J. Orson ; *Management stratégie et organisation* 5<sup>e</sup> édition

MARCHESNAY Michel, *Management stratégique* ; édition EYROLLES, collection GESTION, 1993, Collection Gestion dirigée par J.L. MALO

Vuibert Gestion, *collection dirigée par J.P.Helfer et J.Orson, Stratégie*, A.Ch. Martinet

OREAL Serge, *Management stratégique de l'entreprise* Ed. ECONMICA collection  
Techniques de Gestion



## Thèses :

MOUSSA Abdelkarim « *Les approches de la stratégie d'entreprise* », 2001, thèse d'Etat,  
université Sidi Mohamed Ben Abdellah, 2001.



## Webographie

[www.scribd.com/doc/3364/outils-de-strategie-fr-2003-page74](http://www.scribd.com/doc/3364/outils-de-strategie-fr-2003-page74)