



Séquence 4 : Les outils de l'analyse stratégique

Sommaire

Introduction

L'analyse stratégique se réfère à plusieurs champs scientifiques et notamment :

- primo les techniques et les instruments mobilisés en ce qui concerne les aspects du diagnostic portant sur la formulation du contenu des stratégies relèvent principalement du marketing et de l'Economie industrielle.
- secundo, les outils théoriques et méthodologiques éclairant les processus de mise en œuvre relèvent en revanche des théories des organisations et des sciences du comportement.

Ces techniques, ces outils conceptuels et méthodologiques peuvent être regroupés en deux catégories, selon qu'ils s'appliquent à un domaine d'activité (stratégie de domaine) ou au portefeuille d'activité d'une entreprise dans son ensemble (stratégie d'entreprise).

I - Les outils d'analyse des domaines d'activités stratégique

Trois outils sont examinés dans cette première section :

- le cycle de vie du produit
- la droite d'expérience
- le modèle PIMS

Ces instruments visent à procurer aux dirigeants des points d'appui pour ranger des domaines d'activité stratégiques au regard des facteurs supposés influencer la performance. Ces outils vont structurer d'une certaine manière les jugements des décideurs et cela dans la mesure où un DAS bien classé dans la matrice sera perçu par les opérateurs comme « bon » et aura beaucoup de chance d'être « maintenu » ; a contrario, un DAS mal classé dans cette même grille aura une moins bonne image et les dirigeants seront enclins à l'abandonner à plus ou moins brève échéance.

1 - Le cycle de vie du produit

Ce concept date des années 50. Emprunté au domaine du marketing, il met en relation l'évolution des ventes (ou de la demande) dans un secteur avec le temps. Le cycle de vie permet d'appliquer le concept de vieillissement en distinguant les phases qui vont de la naissance à la mort du bien ou service considéré. Ces phases sont :

- introduction ou lancement ou encore émergence
- la croissance
- la maturité
- le déclin

Le taux de croissance des ventes permet d'aider à identifier les phases où se situe le produit !

- lancement, taux supérieur ou égal à 10%
- croissance, tx >10%
- maturité, tx inférieur à 10%
- déclin, tx de croissance des ventes négatif.

A chacune des 4 phases correspond un certain rythme de croissance du marché, des données concurrentielles et financières modélisées comme suit :

Tableau 1 - Le concept de cycle de vie

Ventes	Phase 1 Lancement	Phase 2 croissance	Phase 3 Maturité	Phase 4 Déclin
<u>Contexte :</u>				
.Croissance marché	Moyenne ou forte	Forte	Faible	Négative
. Nbre concurrents	Peu important	Important	Plus important	Peu
. Liquidités finances	Besoins importants	Equilibre	Surplus	équilibre
.Profits		Importants mais tendance à baisser	Baisse des profits	Profits en voie d'extinction
.Orientations stratégiques et solutions optimales selon ce modèle normatif	Innover	Investir en capacité de production	Standardiser et réduire les coûts	Désinvestir

De ce schéma découle l'idée selon laquelle à chaque phase du cycle correspondent des problèmes spécifiques ; et à chacun de ces problèmes correspondent également des solutions optimales spécifiques. Cela peut naturellement conduire à des aberrations car l'univers de l'entreprise est complexe et les mécanismes gestionnaires cachés sont nombreux. En effet, l'application

automatique, mécanique de solutions dictées d'avance à des problèmes stratégiques (c'est-à-dire des problèmes mal identifiés et mal structurés) peut être source de préjudices graves pour l'entreprise. On ne peut combattre efficacement le mal si les causes réelles ne sont pas identifiées au préalable. Le risque est souvent de confondre causes et symptômes. En effet, le pouvoir explicatif de cet outil est limité. Il n'explique rien d'autre que le phénomène d'apprentissage (lancement), d'engouement (croissance), de lassitude (maturité) et de vieillissement (déclin) du produit. Mais rien n'indique que les produits passent nécessairement par les 4 phases ; et dans la réalité, les formes de cycles sont nombreuses ; voir livre de Lambin, J-J. Le Marketing stratégique M.C. Graw HILL 1986.

A signaler enfin, une autre limite du cycle de vie du produit : il ne prend pas en compte les données relatives à la technologie du secteur d'activité d'appartenance du produit considéré. Or souvent dans le monde des affaires, c'est parce qu'une technologie se banalise qu'un secteur se met à décliner ; le produit est alors appelé à être remplacé par un autre composant sur une technologie nouvelle plus performante.

2 - La courbe d'expérience

A) Présentation

La loi d'expérience connue et utilisée depuis le milieu des années 20 stipule que le coût unitaire de la valeur ajoutée d'un produit homogène mesuré en unités monétaires constantes) diminue d'un pourcentage fixe et prévisible chaque fois que la production cumulée double. L'effet d'expérience a été mesuré de manière empirique sur une large gamme d'industries. Le BCG (Boston Consulting Groupe) a observé que la majorité des courbes d'expériences avait une pente comprise entre 70 et 80%.

Tableau 2 - Exemples de courbes d'expériences à 70% (produit A) et 80% (produit B)

Nombre cumulé d'unités produites	Coût unitaire produit A	Coût unitaire produit B
1	1000	1000
2	700	800
4	490	640
8	343	512
16	240	410 (arrondi)

Cet exemple montre qu'à chaque doublement de la quantité produite (volume cumulé de production), le coût unitaire diminue de 30% pour le produit A et de 20% pour le produit B. Autrement dit, les produits A et B ont une pente d'expérience respectivement de 70 et 80%.

Certains auteurs comme Hirschmann (voir La leçon de la courbe d'expérience dans la revue L'expansion, Harvard, 1977) ont recherché les causes explicatives des différences ainsi observées. Pour cet auteur, le taux d'expérience dépend moins de la nature du produit que du degré d'intervention humaine dans le processus de production. Constat qu'illustrent les données empiriques ci-après :

Tableau 3 - Analyse du taux d'expérience

Structure des coûts		Taux d'expérience	Exemples
Coût main d'oeuvre	Coût machine		
75%	25%	20%	Aéronautique
50%	50%	15%	Automobile
25%	75%	10%	Raffinage

Ce tableau montre des effets d'expérience d'autant plus élevés que le degré d'intervention humaine dans le processus de production est important.

B) les sources de l'expérience

De manière générale, les auteurs s'accordent à retenir en ce qui concerne les origines de l'effet d'expérience, les facteurs suivants :

- 1) l'apprentissage : la répétition d'une tâche développe les capacités de l'exécutant et accroît sa productivité;
 - 2) la spécialisation du travail : un volume croissant conduit à une spécialisation et une standardisation des tâches qui permettent d'améliorer la productivité ;
 - 3) l'amélioration de la qualité des produits et des processus : améliorations ayant entraîné une réduction des coûts. Cette amélioration peut résulter par exemple de la simplification du processus de fabrication du produit, d'un progrès dans les méthodes de traitement des matières premières qui entrent dans sa composition, ou encore dans la substitution des nouveaux composants.
 - 4) les économies d'échelle ou effet de volume : il correspond à la réduction des coûts unitaires observés lorsque le coût de l'investissement augmente moins que proportionnellement à ses capacités. Les effets d'échelle se subdivisent en 2 catégories :
 - L'étalement des charges fixes sur des quantités produites plus importantes
 - La diminution des charges variables unitaires du fait d'un recours à de meilleurs procédés permis par la taille de la nouvelle organisation de la production et des installations.
 - 5) le réglage organisationnel
- Une longue expérience (durée) dans un domaine d'activité confère à l'entreprise une grande maîtrise technologique et un savoir-faire procédural plus important ; ce qui lui assure une meilleure organisation des tâches et partant, des gains importants de productivité.
- 6) l'intelligence organisationnelle qui consiste à mutualiser (partager) des connaissances et à en faire usage dans des situations de gestion et de production.

C) les implications du phénomène d'expérience

D'après ce qui vient d'être présenté, il ressort qu'une position concurrentielle favorable correspondant à un faible niveau de coût dépend de l'accumulation de la production et d'une descente de la courbe d'expérience plus rapide que celle des concurrents. Dans ces conditions, la part de marché détenue devient un déterminant de la compétitivité et de la rentabilité d'une entreprise. En considérant que les parts de marché se distribuent en fonction des productions respectives en présence pour une activité donnée, on peut constater que la meilleure marge est obtenue par le producteur le plus important, c'est-à-dire celui qui a la plus forte part de marché.

Exemple :

L'entreprise A : est déficitaire car coût unitaire "**supérieur**" au prix de marché

L'entreprise B : est bénéficiaire car coût unitaire "**inférieur**" au prix de marché

L'entreprise C : est bénéficiaire car coût unitaire "**inférieur**" au prix de marché. De plus, l'entreprise C possède un avantage sur le concurrent B.

Quels enseignements stratégiques peuvent être tirés par ces entreprises ?

L'entreprise A, déficitaire, doit réfléchir sur la structure de ses coûts ($CU > Pvk$, c'est-à-dire prix de marché) L'entreprise B peut mener des stratégies de rattrapage par rapport à l'entreprise C ou racheter l'entreprise A ;

L'entreprise C garde le statu quo, mais risque de laisser la liberté à B de mener des stratégies de rattrapage. Elle peut aussi pratiquer des baisses de prix pour éliminer l'entreprise A et peut-être B de manière à accroître encore sa part de marché et s'assurer une position encore plus forte. Dans cette hypothèse, les entreprises A et B (mais A est déjà déficitaire) ne peuvent que lutter pour descendre la courbe d'expérience ou quitter le secteur.

D) les limites de la courbe d'expériences

Plusieurs précautions doivent être observées avant de suivre les recommandations et enseignements susceptibles d'être tirés de la courbe d'expérience. En tant que modèle, elle n'a rien d'absolu et l'on peut relever entre autres les 4 limites suivantes :

- 1) tous les concurrents ne se situent pas nécessairement sur la même courbe d'expérience. En effet, en raison d'une spécificité organisationnelle tenant à la technologie mobilisée, certains concurrents peuvent réussir à descendre leur courbe d'expérience, en diminuant leur coût de production.
- 2) la courbe d'expérience n'est pas forcément stable au cours du temps ; des déplacements peuvent se produire. Ainsi, des observations empiriques ont montré pour certains produits (exemple le chlorure de polyvinyle) que la courbe passe de 95 à 63% après qu'un million de tonnes aient été produites. Le fait de se référer à une courbe moyenne biffant ces variations conduit à des aberrations, à sous-estimer par exemple les effets du progrès technologique ou les augmentations de capacité
- 3) l'avantage de coût n'est pas forcément le facteur clef de position concurrentielle car pour certains produits non standardisés, la concurrence ne se réduit pas au seul argument de prix, mais s'étend à d'autres critères distinctifs auxquels est attachée la clientèle et pour lesquels elle est prête à payer un prix élevé.
- 4) les stratégies fondées sur l'effet d'expérience sont plus pertinentes lorsqu'elles portent sur les premières étapes d'un cycle de vie du produit ; ainsi le fait que Ford ait perdu la première place sur le marché automobile américain s'explique par le maintien d'une stratégie fondée implicitement sur la courbe d'expérience au moment où les consommateurs commençaient à valoriser des produits spécifiques, ce que général Motors avait bien perçu. Ford persistait à proposer un produit unique standardisé à des prix décroissants, alors que le mouvement de déclin du produit qu'il voulait imposer était déjà bien amorcé.
- 5) un certain nombre d'effets pervers induits par la poursuite systématique de descente de la courbe d'expérience risquent de rigidifier l'entreprise et lui faire perdre sa souplesse, sa réactivité et sa capacité d'adaptation.

3 - Le modèle PIMS

Créé par General Electric avec la collaboration de la Harvard Business School au début des années 70, la base de données PIMS (Profit Impact of Market Strategy) est gérée par une association à but non lucratif (le strategic planning institute).

Le PIMS assoit économétriquement les lois universelles du succès stratégique sur un très grand nombre de variables marketing. Dans ce modèle, seules les données quantitatives sont collectées à l'aide d'un questionnaire couvrant plus de 3000 activités de plusieurs centaines d'entreprises appartenant à des secteurs et à des pays différents. L'unité d'analyse du PIMS est le domaine d'activité stratégique (DAS) et non l'entreprise dans son ensemble. Pour chaque DAS, les entreprises adhérentes communiquent au PIMS les informations concernant :

- 1) les conditions du marché du DAS : nombre de clients, taux de croissance, nature et nombre des circuits de distribution avec les caractéristiques propres à chacun d'eux ;
- 2) la position concurrentielle exprimée en termes de part de marché, qualité relative des produits, prix et coûts relatifs, degré d'intégration verticale comparativement aux concurrents.

Rappel sur la notion d'intégration verticale : c'est la stratégie qui consiste à absorber l'activité de ses clients (intégration en aval) ou bien de ses fournisseurs (intégration en amont = source).

- 3) la mesure de leur performance en termes de rentabilité (ratios de rentabilité économique, financière et commerciale).

Les données communiquées par les entreprises restent confidentielles bien sûr ; elles sont traitées par des régressions multivariées destinées à établir les relations entre les performances (rentabilité des investissements) et 37 variables marketing.

Les premiers résultats ont la forme de recommandations universelles. Neuf facteurs sur les 37 traités expliquent environ 75 pour cent de la variance de la rentabilité dans l'ordre décroissant d'importance. Ces 9 facteurs sont exprimés en recommandations :

1. réduire l'intensité capitalistique de la production
2. accroître la productivité du travail par la motivation et l'innovation
3. choisir des segments de marché où la croissance est la plus forte
4. accroître la part de marché relative
5. vendre des produits de qualité supérieure
6. innover et se différencier
7. pratiquer l'intégration verticale si l'activité est mûre et l'éviter si le marché est turbulent
8. s'implanter dans les zones où la pression fiscale et les exigences salariales ne sont pas très élevées
9. tout mouvement stratégique ne produit de rentabilité qu'après un délai d'adaptation, d'où la nécessité de s'adapter au marché...

Ce programme fournit aux entreprises adhérentes 3 sortes d'information confidentielles :

- a) le taux de marge brute d'autofinancement (MBA) « normal » pour chaque activité de l'entreprise adhérente
- b) une simulation sur l'évolution probable de la rentabilité de l'entreprise si elle modifie sa stratégie sur une activité donnée
- c) d'autres simulations en termes de portefeuille sont également fournies aux abonnés du PIMS

Cette démarche aboutit à des préconisations stratégiques trop générales, à une collection d'évidences ; les choses se passent comme si l'environnement commercial était figé, et que l'entreprise n'a qu'à choisir le chemin de sa réussite ; les choses se passent comme s'il existe pour chaque DAS une combinaison gagnante « scientifiquement » identifiable... or, la réalité est beaucoup plus complexe...

Sur le plan méthodologique, on peut relever aussi les lacunes suivantes :

1° les données collectées portent sur des activités se situant principalement en phase de croissance ou de maturité, ce qui n'est pas adapté aux études longitudinales sur le long terme

2° le modèle ignore l'impact des variables qualitatives, des variables organisationnelles qui conditionnent pourtant la rentabilité de l'entreprise : la formation des personnels, les propriétés de l'appareil de sanction-réponse, les caractéristiques des structures et des instruments de gestion mobilisés et notamment les propriétés des dispositifs de contrôle de gestion...

(MBA = capacité d'auto-financement)

II - Les outils d'analyse du portefeuille d'activité

Il existe plusieurs méthodes standardisées traitant des problèmes de choix de la composition de l'ensemble des activités de l'entreprise. Les démarches proposées passent par une première phase au cours de laquelle il est procédé à la segmentation des activités en DAS et cela au moyen d'une grille. Cette grille (nous en examinerons trois : BCG, Mc Kinsey et ADL) permet de représenter les activités de sorte à mettre en évidence leur positionnement afin d'apprécier le niveau d'équilibre du portefeuille dans son ensemble. Ces matrices retiennent deux dimensions par rapport auxquelles tous les DAS de l'entreprise sont situés :

- la première dimension résume des données d'analyse résultant du diagnostic externe, c'est-à-dire des données inhérentes aux atouts de l'entreprise.
- la deuxième synthétise les résultats du diagnostic externe, c'est-à-dire les attraits du marché.

Concrètement les axes pour construire la matrice diffèrent d'un modèle à un autre, mais fondamentalement la démarche reste identique. Par rapport à ces notions d'atouts et d'attraits, on peut résumer comme suit les 3 matrices :

Tableau n° 4 - Synthèse

Désignation	atouts	Attraits	Nombre de cases
BCG	Part de marché relative	Taux de croissance du marché	4
Mc Kinsey	Force compétitive	Attrait du marché à moyen terme	9
ADL	Position concurrentielle	Maturité du métier	20

1 - La matrice du BCG

Cette grille propose de croiser deux paramètres pour représenter le positionnement des DAS d'une entreprise : le taux de croissance du marché et la part de marché relative.

1)- le taux de croissance du marché

Ce taux est considéré comme un indicateur de son attrait. Plus il est élevé, plus le marché est jugé porteur. Il est calculé pour l'année la plus récente, sur la base de la moyenne des taux de croissance du volume réalisé par l'entreprise et ses concurrentes pour l'activité considérée. Ce taux fournit une base d'appréciation de l'intérêt de l'activité en permettant de la classer dans la catégorie des activités à forte ou à faible croissance. Cela suppose la fixation d'un taux de référence pour opérer la discrimination. Ce taux peut être la croissance moyenne d'une industrie si tous les DAS considérés relèvent de cette industrie ou bien du taux de croissance du PIB s'il s'agit de DAS diversifiés.

2) - la part de marché relative

Ce paramètre renseigne sur la position concurrentielle de chaque DAS. Elle est calculée en rapportant la part du marché de l'entreprise à la part de marché moyenne des principales concurrentes.

Les valeurs obtenues pour ces deux paramètres donnent les coordonnées du DAS sur la matrice. A partir du point correspondant, il reste à tracer un cercle proportionnel à sa part dans le chiffre d'affaires total de l'entreprise pour symboliser sa contribution à l'activité globale de l'organisation.

Exemples à partir des données suivantes :

Tableau n° 5 - Importance des DAS

Désignation	Taux de croissance	Part de marché relative	Pourcentage dans le CA
DAS 1	23%	4%	10%
DAS 2	25%	8%	15%

Les activités positionnées dans chaque quadrant de la grille présentent des traits spécifiques en termes d'équilibre financier et de croissance. Elle croise deux axes : part de marché relative (atout)/taux de croissance du marché (attrait) comme suit

Schéma n° 1

+ Taux de croissance -	Vedettes	Dilemmes
	Vaches à lait	Poids morts

+ Part de marché relative -

- . Les vedettes (étoiles) génèrent d'importantes liquidités et nécessitent d'importantes ressources pour maintenir leur position concurrentielle sur leur marché en croissance rapide.
- . les dilemmes contribuent à la croissance mais nécessitent d'importants investissements.
- . les vaches à lait génèrent un surplus de liquidités qui permet de financer d'autres DAS mais contribuent peu à la croissance (puisque par définition le taux de croissance est faible).
- . les poids morts ne contribuent plus à la croissance ni aux profits.

La méthode du BCG constitue un cadre d'analyse utile à la réflexion stratégique dans la mesure où elle permet de représenter et d'apprécier l'équilibre d'ensemble des activités de l'entreprise ; les abrégés du bon et du vrai qui en découlent postulent l'idée qu'un portefeuille doit comprendre suffisamment de vaches à lait pour financer des dilemmes bien choisis et assez de vedettes pour assurer la relève à termes des vaches à lait actuelles.

Schéma 2 - exemple de portefeuille équilibré

Vedettes ****	Dilemme *****
Vaches à lait *****	Poids morts ****

Schéma 3 - exemple de portefeuille déséquilibré

Vedettes **	Dilemme **
Vaches à lait *****	Poids morts *****

Contrairement au 1er exemple, dans le 2ème, le portefeuille est déséquilibré car l'entreprise ne possède pas assez de vedettes pour assurer la relève ; et cela, même si la situation présente est rentable, au regard des surplus de liquidités susceptibles d'être générées par les vaches à lait.

A chaque position dans la matrice du BCG peuvent être appliquées une ou plusieurs stratégies génériques :

- . pour les vedettes : une stratégie de renforcement ou de maintien des positions acquises en investissant suivant le rythme et les normes du marché ;
- . pour les vaches à lait : une stratégie de rentabilisation, i.e. de maintien sans nouveau investissement ;
- . Les dilemmes : soit investir pour faire évoluer le DAS vers les vedettes, soit le désengagement si l'entreprise n'a pas les ressources nécessaires pour augmenter ses parts de marché
- . Les poids morts : désinvestissement ou maintien sans investissement si le DAS est utile pour l'image de marque de l'entreprise et de ses produits ou, si le coût social risque d'être trop élevé.

LES LIMITES DU BCG

Tout d'abord, c'est un schéma réducteur ; la complexité de la réalité du jeu concurrentiel est infiniment plus grande. Les qualités de simplicité et de clarté reconnue dans les années 70 à l'outil qui date de 1972 masquent de réelles et importantes difficultés d'application tant en ce qui concerne la segmentation stratégique que la mesure des parts de marché. En effet, les marchés de références dans les calculs peuvent être manipulés : il est facile d'avoir une part de marché forte sur un marché défini étroitement. En outre, le BCG ne prend en compte véritablement que les phases de croissance et de maturité ; ce qui conduit à éliminer de la réflexion les problèmes spécifiques inhérents aux phases de lancement et de déclin. De plus, il ne prend pas en considération les données relatives aux caractéristiques organisationnelles de l'entreprise (structuration des activités, système d'animation, propriétés des dispositifs de contrôle...) dans les analyses et les explications des résultats.

1 - La matrice de Mc Kinsey

Cette grille est née de la collaboration entre la société de conseil Mc Kinsey et General Electric. Elle repose sur la représentation des DAS de l'entreprise par rapport à 2 dimensions : l'attrait du marché à moyen terme (diagnostic externe) et la force compétitive ou position concurrentielle (diagnostic interne). Elle propose le positionnement des DAS considérés sur une grille de 9 cas. Son établissement nécessite l'identification et l'analyse des facteurs externes qui commandent l'attrait du secteur auquel appartient l'activité considérée ; elle nécessite également le repérage et l'élucidation des facteurs internes dont le degré de maîtrise fonde la force compétitive de l'entreprise. Ces deux dimensions sont appréciées sur une échelle à 3 positions (fort, moyen, faible). Le positionnement d'un DAS sur la grille suggère des priorités d'allocation des ressources : investir lorsque l'attrait et la force compétitive sont tous deux élevés, rentabiliser ou désinvestir dans le cas opposé, et procéder de façon sélective pour les situations intermédiaires ; et cela ; en cherchant à concentrer des ressources dans les secteurs les plus attractifs ou les domaines pour lesquels l'entreprise possède des compétences concurrentielles importantes.

Elle croise deux axes : attrait de l'industrie/ force compétitive

Schéma 4 - LES OUTILS DE L'ANALYSE STRATEGIQUE

MATRICE DU MC KINSEY

Force compétitive

Elevé	Investir Et croître	Croissance sélective	Sélectivité
Moyen	Croissance sélective	Sélectivité	Moissonner désinvestir
faible	Sélectivité	Moissonner désinvestir	Moissonner désinvestir
	élevé	moyen	faible

Attrait de l'industrie

La démarche peut être décrite dans le détail comme suit :

Tableau 6 - Etape 1 : définition des facteurs internes et externes

Désignation des facteurs	Facteurs externes (attrait de l'industrie)	Facteurs internes (forces de l'activité)
Facteurs de marché	Taille du marché et des segments Taux de croissance annuelle du marché Sensibilité au prix	Part sur le marché et différents segments Croissance annuelle de l'entreprise
Facteurs concurrentiels	Types de concurrents Degré de concentration Degré et formes d'intégration	Segments investis et abandonnés Changement de la part relative Degré de vulnérabilité Niveau d'intégration
Facteurs financiers et économiques	Rentabilité, marges Economies d'échelle Barrières à l'entrée et à la sortie Taux d'emploi des capacités	Performances financières Valeur ajoutée Avantage concurrentiel
Facteurs technologiques	Maturité ou instabilité de la technologie Complexité, différenciation, des brevets et processus de fabrication	Capacité à faire face au changement Types et étendue des compétences Patrimoine technologique
Facteurs sociopolitiques	Tendances sociales Environnement légal Influence des groupes de pression (pouvoirs : publics et syndicats)	Flexibilité de l'entreprise Pouvoir de négociation Réseaux de relation

L'appréciation de la contribution et du poids de chacun des facteurs dans la formation du caractère attractif du secteur auquel appartient l'activité est effectuée au moyen d'une échelle d'évaluation à 5 cases :

NOTES	CARACTERISTIQUES DE LA SITUATION
-------	----------------------------------

1	Fortement non attractif
2	Moyennement non attractif
3	Neutre, passable
4	Moyennement attractif
5	Fortement attractif

La difficulté de la méthode d'évaluation est d'arriver à caractériser de manière synthétique le degré d'attrait de l'industrie dans les termes de la grille (attrait élevé, moyen ou faible). On pourrait attribuer des coefficients de pondération aux différents facteurs puis calculer une note pondérée qui servira de coordonnées pour l'établissement de la matrice.

Tableau 7 - Etape 2 : Evaluation des facteurs externes

Facteurs externes	Poids	Note	Note pondérée
Taille de marché	0.10	3	0.30
Taux de croissance	0.2	4	0.8
Niveau de prix	0.05	2	0.1
Structure de concurrence	0.05	5	0.25
Rentabilité	0.1	5	0.5
Maturité	0.05	5	0.25
Différenciation marchés	0.15	2	0.3
Solvabilité clientèle	0.15	4	0.6
Tendances sociales	0.05	4	0.2
Contraintes légales	0.1	3	0.3
Total	1	...	3.6

L'évaluation devrait être faite en concertation avec les différents responsables opérationnels et fonctionnels concernés assistés d'experts extérieurs compétents pour déterminer les facteurs à mobiliser, fixer leur poids respectif de sorte à limiter le caractère forcément arbitraire et « subjectif » de l'évaluation.

- Etape 3 : Evaluation des facteurs internes : Construction d'une échelle à 5 étages pour apprécier la force compétitive de l'entreprise comparativement à celle de ses principales concurrentes.

NOTES

APPRECIATIONS

- 1.....Désavantage concurrentiel sévère
 2.....Désavantage concurrentiel moyen
 3.....Situation passable
 4.....Avantage concurrentiel moyen
 5.....Avantage concurrentiel élevé

Comme pour l'appréciation de l'attrait de l'industrie, l'évaluation globale de la force compétitive de l'entreprise résultera d'un calcul de la note pondérée .

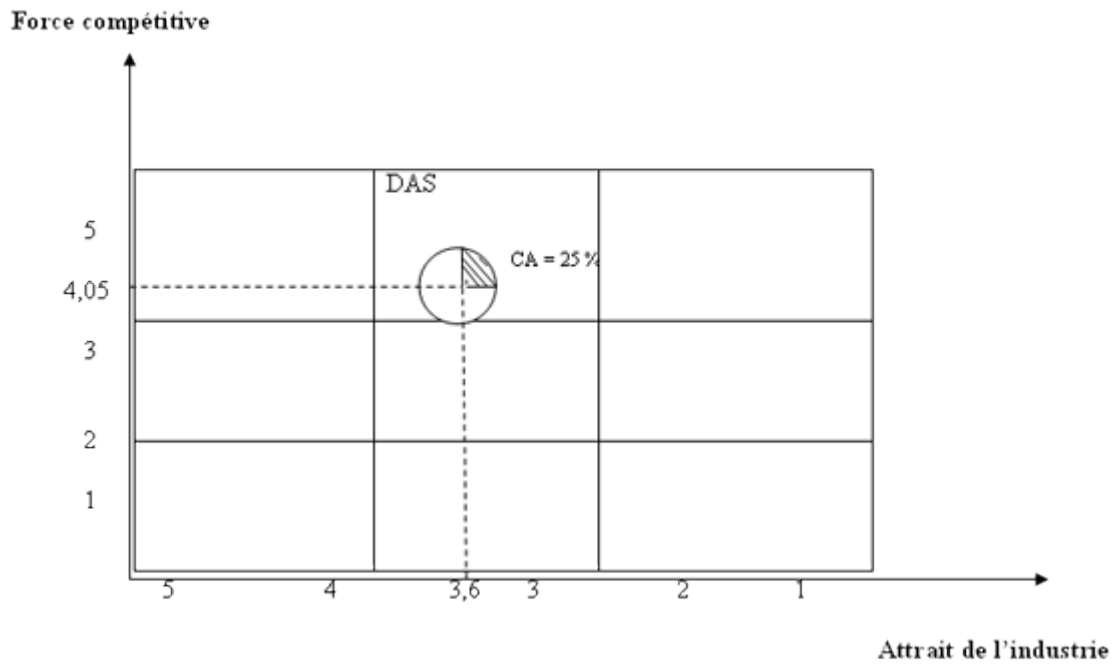
Tableau 8 - Evaluation globale de la force compétitive de l'entreprise

Facteurs (internes)	Poids	Note	Note pondérée
Profondeur ligne produit	0.1	5	0.5
Efficacité de force vente	0.2	4	0.8
Efficacité publicité	0.05	4	0.2
Compétitivité par prix	0.05	5	0.25
Effets d'expérience	0.15	4	0.6
Coûts des matières	0.05	4	0.2
Qualité relative produits	0.15	4	0.6
Efficacité en R&D	0.05	4	0.2
Productivité	0.1	3	0.3
Image générale	0.05	4	0.2
total	1	...	4.05

Etape 4 : Positionnement des DAS dans la grille : Il est possible de positionner chaque DAS composant le portefeuille des activités de l'entreprise en traçant des cercles dont les coordonnées du centre correspondent aux notes pondérées obtenues dans les étapes 2 et 3.

La surface des cercles est proportionnelle au chiffre d'affaires réalisé par chaque DAS et la part de marché du DAS peut être également visualisée. Exemple de représentation d'une part de marché = 25%

Schéma 5 - Représentation d'une part de marché de 25 %



Etape 5 : analyse des tendances probables :

L'environnement à moyen et long termes doit être analysé puis, essai de formulation de scénarios. Dans un second temps, traduction des scénarios en plans. Ce travail de prévision doit prendre en compte l'évolution probable du degré d'attrait du secteur d'activité considéré.

Etape 6 : préconisation de stratégies en fonction de la situation de chaque DAS dans la grille. Au positionnement d'un DAS dans la grille peuvent être associés des orientations stratégiques (tableau 9A) et un ordre de priorité pour la sélection des investissements (tableau 9B).

Tableau 9A : Orientations stratégiques résultant de la matrice Mc Kinsey

Force compétitive	Elevé	Croître Maximiser l'investissement Rechercher la domination	Identifier les segments de croissance ; y investir fortement Maintenir la position partout ailleurs	Maintenir la position d'ensemble Rechercher le cash-flow Investir pour assurer le maintien
	Moyen	Evaluer le potentiel de leadership par segmentation Identifier les faiblesses Exploiter les forces	Identifier les segments en croissance Se spécialiser Investir de façon sélective	Elaguer Minimiser l'investissement Préparer le désinvestissement
	faible	Se spécialiser Rechercher les niches Considérer les acquisitions ou les alliances avec d'autres plus forts	Se spécialiser Rechercher les niches Considérer la sortie	Programmer la sortie Désinvestir
		élevé	moyen	faible

Attrait de l'industrie

Tableau 9B : Priorité pour les investissements

Force compétitive	Elevé	A	B	C
	Moyen	B	C	D
	Faible	C	D	D
		Elevé	Moyen	Faible
Attrait de l'industrie				

A et B = DAS intéressants, A étant plus intéressant que B

C = DAS moyennement intéressants

D = DAS peu intéressants

LES LIMITES DE LA METHODE Mc KINSEY

Comme tout modèle, la matrice aide à penser, à négocier et à décider. Les limites tiennent aux difficultés inhérentes aux évolutions multidimensionnelles. L'utilisation de coefficients de pondération rend la tâche encore plus complexe tout en entretenant l'illusion d'une pseudo scientificité de la manœuvre. Le poids des coefficients de pondération peut poser problème quand les différents responsables participant à l'évaluation sont en désaccord ; et il n'existe pas de standard « objectif », « neutre », scientifique, qui permette de concilier les différentes opinions ; il y a véritablement irréductibilité des critères, des paramètres à prendre en compte ; la difficulté de s'entendre sur leur poids respectif dépend du jugement et de l'expérience des analystes qui participent à l'évaluation. L'outil est donc susceptible de révéler, comme tout instrument de gestion, comme tout modèle, des effets vertueux et des effets pervers.

Exemple :

- effets vertueux : régulation des rapports sociaux, la grille pourrait s'avérer un outil efficace de négociation et d'arbitrage entre différents responsables en ce qui concerne notamment la répartition des ressources entre les composantes de l'organisation.

L'instrument contribue aussi d'une certaine façon à maintenir la cohérence de l'unité de l'entreprise dans la mesure où il constitue un référent, un langage commun pour tous les membres de l'entreprise.

- effets pervers : en cherchant à réduire la complexité car en se basant sur des informations incomplètes voire erronées et des moyennes pour gagner du temps, en instituant des automatismes et en préconisant des solutions toutes faites aux problèmes stratégiques des organisations la matrice peut conduire à des décisions non adaptées, non pertinentes. En effet, c'est cette dimension occultée des matrices sur lesquelles les analystes fondent leur jugement qui fausse le plus souvent le diagnostic stratégique dans les organisations modernes. Les dirigeants de ces organisations sont demandeurs, friands de ce genre d'outil car ils sont quotidiennement confrontés à la « contrainte d'abondance » dans le sens où ils n'ont pas eu le temps d'instruire tous les dossiers ; d'examiner toutes les variables, alors ils demandent à ce qu'on leur résume les situations par quelques chiffres, quelques idées simples pour leur permettre de défendre les politiques postulées devant l'Assemblée générale des actionnaires, ou les électeurs.

§ III La matrice ADL (ARTHUR DOO LITTLE)

Proposée par le cabinet de conseil Arthur Doo Little, cette grille repose sur deux dimensions :

- la position concurrentielle (atouts de l'entreprise ou position compétitive)
- la maturité du métier (attrait du secteur)

1) la position concurrentielle

a) définition

La méthode propose d'apprécier la position compétitive d'une entreprise par rapport à l'ensemble des atouts quantifiables et non quantifiables qu'elle possède et cela, comparativement à ces concurrentes. La réflexion par rapport à la concurrence ne se réduit pas au seul paramètre des coûts. L'ensemble des facteurs de succès regroupés en 3 familles sont évalués : approvisionnement,

production et commercialisation. Ces facteurs pourraient être listés, par DAS, de façon non exhaustive comme suit :

Facteurs d'approvisionnement

- Intégration amont (degré, nombre et importance des matières et composants intégrés)
- contrats privilégiés à long terme
- possibilités d'endettement et durée des crédits
- coût de l'endettement et coût du crédit à court terme
- qualité de la politique des achats

Facteurs de production

- capacité et flexibilité des unités de production
- productivité des unités
- niveau des coûts de production
- degré de maîtrise de procédés particuliers
- avantages liés à la localisation des unités de production

Facteurs de commercialisation

- Image des produits
- Qualité et importance du réseau de distribution
- Etendue de la gamme des produits
- Facilités et crédits accordés à la clientèle

b) Evaluation

Utilisant une méthode de pondération et de notation identique à la méthode Mc Kinsey, la position de chaque DAS de l'entreprise sera qualifiée, comparativement à la concurrence de :

- dominante : note pondérée comprise entre	4 et 5
- forte :	3 et 4
- favorable :	2 et 3
- défendable :	2 et 1
- Marginale :	0 et 1

De façon plus élaborée, Godet dans son ouvrage intitulé « De l'anticipation à l'action », Dunod, 1995 énonce les caractéristiques de chacune de ces positions concurrentielles :

Positions dominantes (1) signifie :

- . Est capable de contrôler le comportement de ses concurrents en matière de performance ou de stratégie
- . Dispose d'un plus vaste choix d'options stratégiques que ses concurrents

Position forte (2)

Est capable de mener dans une certaine mesure la politique de son choix et cela, sans mettre en danger sa position à long terme.

Favorable (3)

Dispose d'atouts exploitables pour la conduite de certaines stratégies par exemple internationalisation ou diversification marché voire totale
A de très bonnes chances de pouvoir maintenir sa position à long terme

Défendable (4)

A des performances suffisamment satisfaisantes actuellement mais a des possibilités d'amélioration
Peut avoir les caractéristiques d'une position meilleure, mais présente une faiblesse majeure
Peut survivre à court terme mais doit améliorer sa position pour avoir une chance de survie à long terme

2) la maturité du métier

Cet indicateur permet d'apprécier l'attrait du secteur. Le concept de maturité du métier est une transposition du concept de cycle de vie du produit. Chaque secteur passerait par 4 phases auxquelles s'associent des conditions concurrentielles et financières spécifiques :

- Phase de démarrage (1)

Période d'innovation au cours de laquelle il convient d'imposer un nouveau produit ou une nouvelle technologie par substitution aux éléments existants sur le marché

- Phase de croissance (2)

Le marché est créé et se développe rapidement ce qui nécessite des capacités plus grandes pour accroître la production et assurer la distribution

- Phase de maturité (3)

Les positions sont établies et les développements ne peuvent se faire qu'aux dépens des concurrents en place (les cartes sont distribuées).

-Phase de vieillissement (4)

Le marché n'est plus occupé que par quelques entreprises puissantes qui ont peu à gagner à l'affrontement direct....

Certains indicateurs cités par Godet permettent d'identifier les 4 phases :

Tableau 10 - Indicateurs d'évaluation utilisés pour la matrice ADL

Indicateur	Démarrage	Croissance	Maturité	Vieillessement
Taux de croissance	Beaucoup plus rapide que le PNB	Plus rapide que le PNB	Egal ou inférieur au PNB	Nul ou en déclin
Potentiel de croissance	Essentiellement insatisfait Relativement inconnu	En partie insatisfait Relativement connu	Satisfait dans son ensemble Connu	Satisfait Connu
Gammes de produits	Etroite, peu de variétés	Large, prolifération	Large, rationalisation	Etroite (produits de base) ou large si le secteur est éclaté
Nombre de concurrents	Souvent en augmentation	Maximum puis diminution	Stable ou en diminution	minimum
Distribution des parts de marché	Souvent très fragmentée	Concentration progressive ou rapide	stable	concentrée
Stabilité des parts de marché	Instable	Progressivement stable	Assez stable	Très stable
Stabilité de la clientèle	Instable	Progressivement stable	stable	Très stable
Facilité d'accès au secteur	Facile	Plus difficile	Très difficile	Peu tentant
Technologie	Evolution rapide	Changeante	Connue, accès aisé	Connue, accès aisé, peu tenant

En combinant les facteurs de compétitivité et de maturité on parvient à une grille sur laquelle peuvent être positionnés les DAS de l'entreprise et dont on peut déduire les 4 grandes orientations stratégiques suivantes : le développement naturel, le développement sélectif, la réorientation et l'abandon.

Tableau 11 - Stratégies ADL

*	**		
*	** *		

Cette figure met en évidence des DAS en croissance et une bonne rentabilité en raison de son bon positionnement concurrentiel (dominant). Les DAS mûrs font défaut, à court terme, la situation financière peut poser quelques problèmes.

Tableau 14 - Exemples de positionnement DAS dans 3 portefeuilles (Portefeuille 2 = mur et compétitif)

			**
			**
			*

Ce portefeuille est mûr et compétitif ; il dégage une forte rentabilité mais à long terme, l'entreprise peut connaître des problèmes en raison de l'absence de perspective de croissance.

Tableau 15 - Exemples de positionnement DAS dans 3 portefeuilles (Portefeuille 3 = en difficulté)

	*		

	**	****	***
	*		****

Ce portefeuille représente la situation d'une entreprise qui possède plusieurs DAS en mauvaise position ; elle pourrait envisager la possibilité de désinvestir dans les DAS en mauvaise posture pour renforcer les DAS en position plus favorable.

LES LIMITES DE LA MATRICE ADL

Par rapport aux deux premières matrices, on retrouve le même type de raisonnement, les mêmes préconisations stratégiques : nécessité d'investir dans des DAS même peu rentables dans l'immédiat mais qui présentent des chances d'accéder à des positions concurrentielles à moyen et long termes. La matrice ADL suggère de cesser d'investir dans les DAS qui n'offrent plus de perspectives de développement suffisantes à moyen et long termes. Elle est plus riche que la démarche du BCG, les modalités du jeu concurrentiel ne sont plus circonscrits à 2 facteurs (le taux de croissance et la part de marché relative). Elle exige de l'analyste un effort de réflexion et de recherche sur d'autres

éléments décisifs de la position stratégique. Mais comme tout modèle, elle comporte le risque de s'ériger en abrégé pour dire la « vérité » le « bon » et le « vrai », au regard des acteurs notamment les analystes et les dirigeants ; ce qui constitue naturellement une aberration ; l'effet illusoire produit induit le plus souvent des automatismes dans les choix des décideurs. Voir à ce propos les remarques déjà faites pour les précédentes grilles. Ces matrices agissent comme un filtre qui formate la réflexion des managers ; ce qui constitue des mécanismes qui demeurent souvent inconscients pour eux ; mécanismes très puissants qui vont empêcher l'émergence d'idées et de problématiques nouvelles qui ne sont pas structurées et/ou structurables dans les termes de ces matrices. De plus il conviendrait de faire remarquer que l'étude des contextes turbulents et des situations émergentes requiert l'éclairage qu'apportent la multiplicité des perspectives, la mobilisation de méthodes intuitives, des approches fondées sur le jugement d'experts et des analyses historiques.

- Les méthodes fondées sur les jugements d'experts :

Les experts peuvent être des cadres opérationnels internes réunis par petits groupes pour examiner un problème particulier relevant de leurs compétences et pour lequel ils détiennent des informations pertinentes ; par exemple, la méthode SWETT en GRH qui tend à identifier les besoins en formation des personnels tout en tenant compte des problèmes organisationnels de l'entreprise. On peut aussi citer la méthode DELPHI qui fait appel à des experts externes et qui enquêtent en s'appuyant sur des méthodes de recueil de données caractérisées par l'anonymat et l'aspect itératif de la procédure ; ce qui permet de réduire les perturbations dues à l'influence des personnalités et qui sont susceptibles de bloquer la délivrance de la parole.

- Les méthodes intuitives :

Ces méthodes font appel à l'association d'idées. Le principe est de favoriser l'énoncé d'idées neuves et originales par rapport à un problème posé, à un malaise.

Dans cette perspective, un petit groupe de personnes se réunissent dans un contexte de liberté très grande, sans chef et sans leader pour produire des analyses et formuler des solutions. Le groupe est animé par un membre chargé d'assurer le respect de quelques règles simples :

- 1) Toutes les idées sont bienvenues : c'est-à-dire pas de censure, pas de tabou ou de critique a priori.
- 2) C'est l'association d'idées qui conduit aux propositions les plus adaptées
- 3) Plus le nombre d'idées émises est élevé, plus il y a de chances d'aller dans cette voie
- 4) La durée des interventions (temps de parole) doit être limitée

Le raisonnement est que l'interactivité et le bouillonnement d'idées des participants est de nature à faire émerger des solutions nouvelles pour traiter les problèmes, étant entendu que les opérationnels détiennent des informations décisives, informations souterraines, à l'abri des regards indiscrets.

- Les méthodes historiques

L'analyse historique est une démarche qui tend à expliciter les phénomènes en œuvre à partir des événements passés, des succès et des échecs antérieurs. Elle aide à identifier les facteurs qui structurent les tendances lourdes et les évolutions à long terme ; à produire des comparaisons entre entreprises sur de longues périodes. Elle permet de réaliser des études le court terme.

Auteur : Professeur M. Ramdane Mostefaoui

Tuteur : Veuillez consulter l'annuaire de votre formation.

Version : 01/11/2013