

Management et Gestion en entreprise 1 (bases) EG91

Cours n° 3 : Matrices stratégiques

**Master 2 : Qualité et Contrôle des Matériaux
&
Master 2 : Instrumentation, Contrôle
et Management des Systèmes**

**Christian Virmaux
06 80 37 03 02
cvirmaux@ispe2m.fr**

MATRICES STRATEGIQUES

Sommaire

Introduction aux matrices stratégiques
Modèle Harvard Business Group
Modèle du Boston Consulting Group
Modèles Mac Kinsey :
atouts / attraits
opportunités / risques
Modèle de Porter

MATRICES STRATEGIQUES

Introduction aux matrices stratégiques

Le stratège : une maquette et des jeux

Terrain de bataille : le marché

Ses troupes : les commerçants, les vendeurs

**Son matériel et ses équipements :
technique, marketing, finances**

ses ennemis : les concurrents

climat : environnement économique

Forces et Faiblesses

SWOT (strength, weaknesses, opportunities, threatens)

MATRICES STRATEGIQUES

Introduction aux matrices stratégiques

Améliorer de x% la marge nette des ventes

**Acquérir une position concurrentielle dominante
dans un segment de marché déterminé
avec tel produit de la gamme**

**Être un bon suiveur derrière le concurrent dominant
du marché bien identifié**

**Placer un produit nouveau sur un marché
de telle manière qu'il s'y développe rapidement et rentablement**

**Mieux saturer les équipements de l'usine par un plus grand volume
(produits très rentables pour satisfaire les actionnaires,
réduire le nombre de produits de la gamme pour mieux la rationaliser)**

MATRICES STRATEGIQUES

Introduction aux matrices stratégiques

Origines américaines

**Un modèle permet de reproduire une situation dynamique
pour agir sur ses acteurs
et optimiser l'utilisation des ressources**

**Outils de visualisation
qui permettent de rapprocher
des informations en lignes avec des données en colonnes**

**Un mapping (plan orthogonal)
est un système d'axes orthogonaux
qui permet de déterminer 4 quadrants**

MATRICES STRATEGIQUES

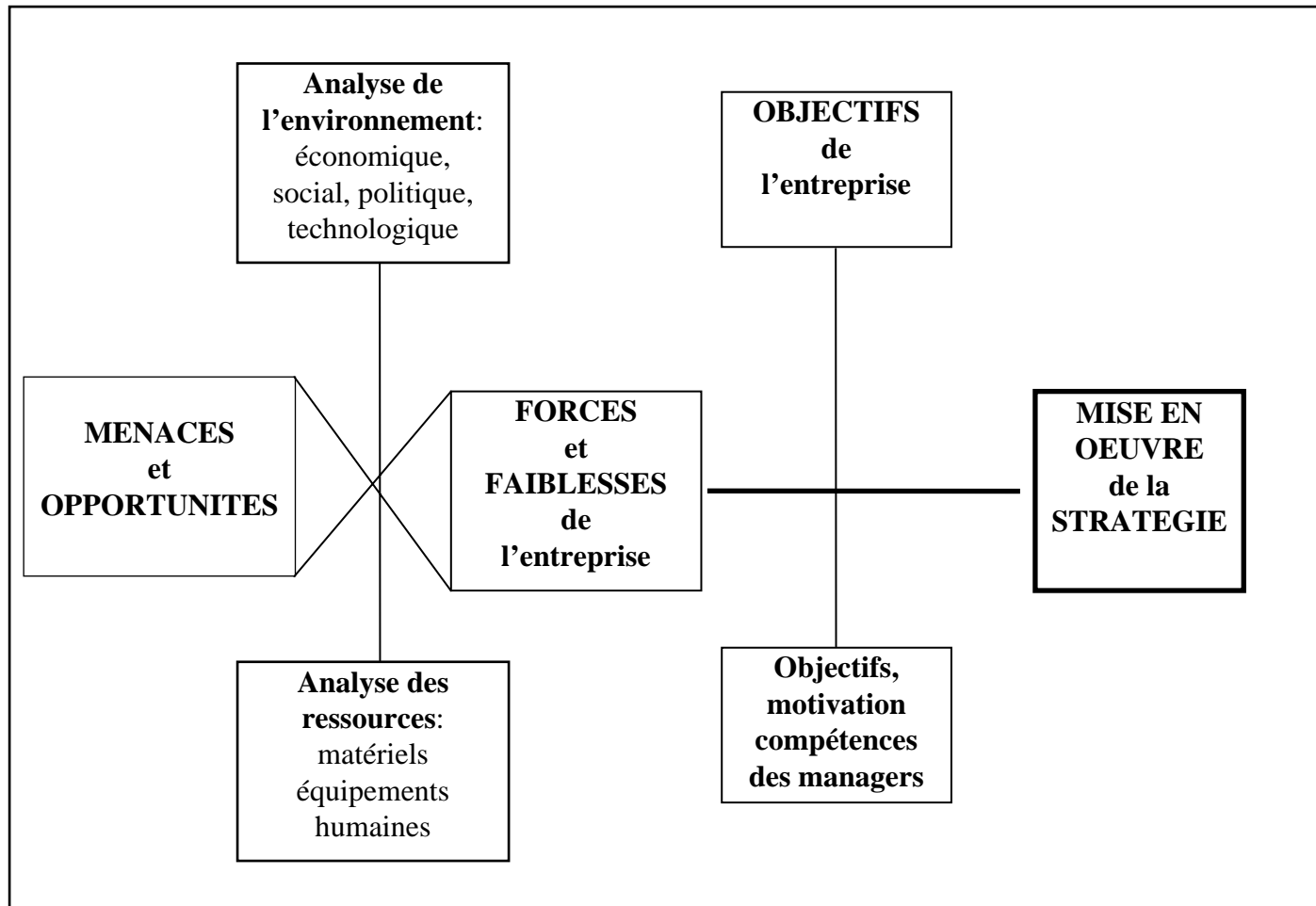
Introduction aux matrices stratégiques

**LA QUESTION DE BONS SENS :
L'ENTREPRISE A DEJA DES PRODUITS / SERVICES
ET DEJA DES RESULTATS CONNUS DU PASSE**

DYNAMIQUE + EXPERIENCE =

**COMMENT FAIRE MIEUX
DANS LE SENS DE LA POLITIQUE SOUHAITEE ?**

MODELE INITIAL : HARVARD BUSINESS GROUP



MODELE INITIAL : HARVARD BUSINESS GROUP

Objet : conduire les analyses qui permettent à l'entreprise de fixer et de mettre en œuvre une stratégie de développement

- 1) rechercher des possibilités de l'entreprise**
- 2) rechercher les opportunités et les menaces**
- 3) choisir une opportunité de développement en tenant compte des forces et des faiblesses**
- 4) déterminer un ou plusieurs objectifs de progrès**

MODELE INITIAL : HARVARD BUSINESS GROUP

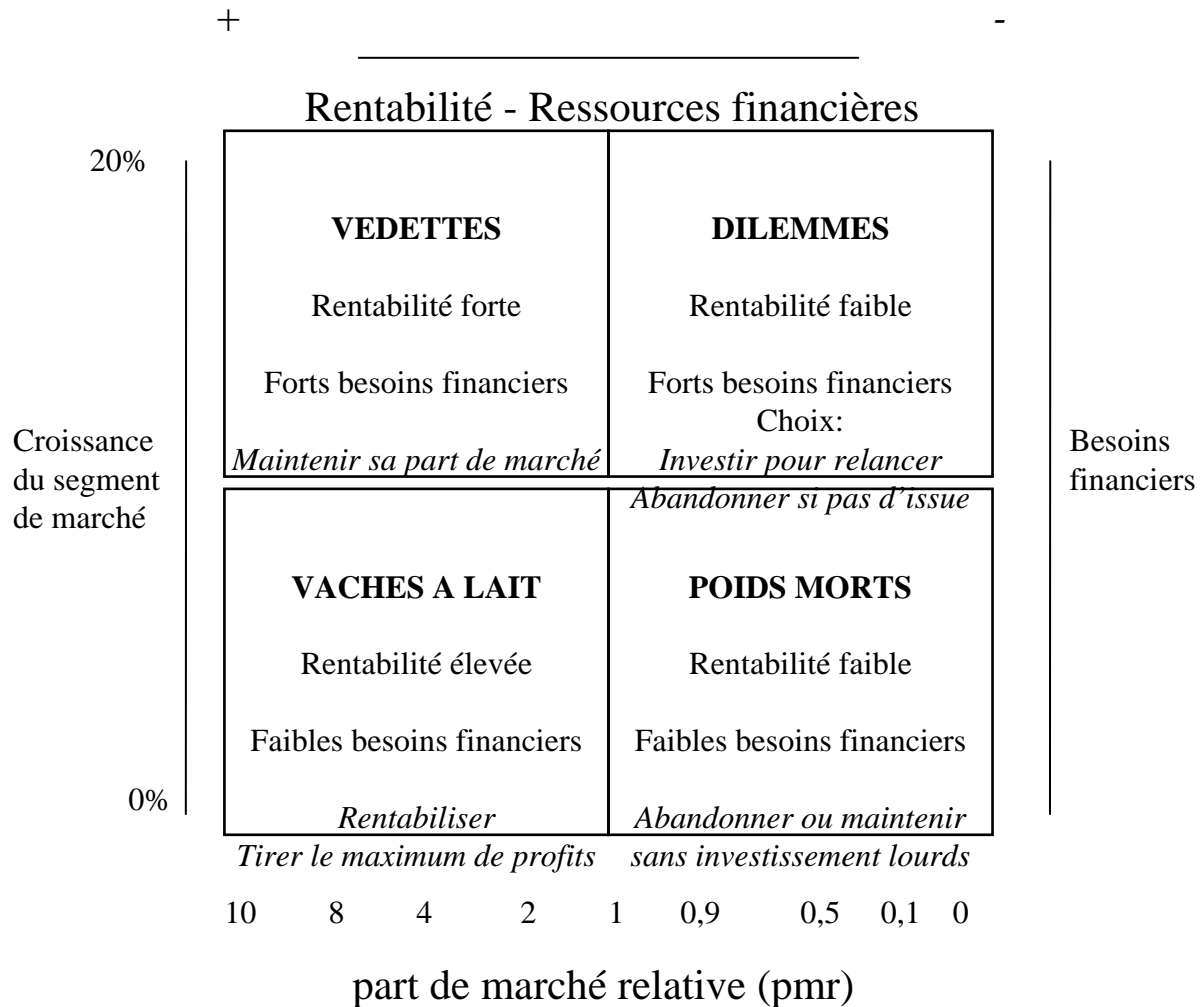
Point fort : la réflexion progresse logiquement

**Point faible : l'objectif retenu est calibré par l'existant
prolongement de la dynamique du passé**

Modèle conçu en période de forte croissance (trente glorieuses)

**La démarche est aujourd'hui inversée : démarche proactive
fixation d'un objectif puis identification du chemin à parcourir
pour l'atteindre en fonction d'un existant réel ou potentiel**

MODELE DU BOSTON CONSULTING GROUP



MODELE DU BOSTON CONSULTING GROUP

**2 dimensions principales :
la croissance du segment de marché
la part de marché relative**

**Chaque produit est représenté sur la matrice
par un cercle dont le rayon est proportionnel au CA**

MODELE DU BOSTON CONSULTING GROUP

La part de marché relative d'un produit considéré par l'entreprise est celle qu'il représente sur le marché, mais rapportée à la part du plus « gros » produit concurrent

1) soit l'entreprise est leader, il faut prendre le suiveur immédiat : la valeur du ratio est supérieure à 1

2) soit l'entreprise est suiveur dans le segment de marché considéré ; elle se compare au leader; la valeur du ratio est inférieure à 1

MODELE DU BOSTON CONSULTING GROUP

**Point fort : sa lecture donne immédiatement
une stratégie possible
pour chaque produit**

**Du bon sens fondé sur « gagner de l'argent »
par une gestion optimale
de son portefeuille produits / services**

MODELE DU BOSTON CONSULTING GROUP

**Si produit sur marché porteur et dominant en pmr,
alors « vedette », « star », « étoile » donc,
fixation des prix de vente, bonne marge bénéficiaire.**

**Leader, donc plus d'expérience que les autres,
donc coût de revient unitaires plus bas
(si productivité de l'entreprise bonne).**

**Besoin de suivre la dynamique du marché,
donc de réaliser des investissements.**

**Il faut maintenir la part de marché
sous peine de n'être plus dominant**

Stratégie défensive.

MODELE DU BOSTON CONSULTING GROUP

**Si produits dominants mais demande en baisse
(Phase de maturité de la courbe de vie)**

**Produits en vache à lait ,
Donc, accroître la rentabilité des produits,
donc soit augmenter prix de vente, soit limiter les investissements
soit les deux !**

Stratégie du profit opportuniste

MODELE DU BOSTON CONSULTING GROUP

**Les produits sont dominés par des concurrents :
si segment de marché reste en forte croissance, alternative stratégique :
produits dilemmes :
soit bénéficié de la forte croissance pour devenir leader
mais en ayant les moyens financiers de l'investissement nécessaire
soit se retirer du marché : pas les moyens**

**Stratégie offensive ou
Stratégie de retrait**

MODELE DU BOSTON CONSULTING GROUP

Produits dominés sur marché à croissance faible ou en chute

**Abandonner la partie concurrentielle
sauf si maintien sans investissement**

Continuer à gagner de l'argent donc à ne pas en perdre !!

**Les poids morts !
Ils consomment des ressources plus utiles ailleurs**

Stratégie de recentrage

MODELE DU BOSTON CONSULTING GROUP

Points faibles :

**ne parle jamais d'un marché en décroissance (années 60)
aujourd'hui, les marchés en décroissance peuvent être relancés
(cycle de vie des produits à plusieurs bosses)**

**réflexion stratégique à croissance de 10%
ça peut faire rêver aujourd'hui !**

**La rentabilité existe :
aujourd'hui, des produits dominants perdent de l'argent (beaucoup !)
Aujourd'hui, une rentabilité construite sur un panachage
de différents produits sur un segment stratégique**

homogénéité des gammes « oubliée » : des trous propices à la concurrence

MODELE DU BOSTON CONSULTING GROUP

Points faibles :

pmr : faux repère aujourd'hui

position par rapport au concurrent

**la comparaison doit-elle se faire
entre les entreprises ou entre les produits ?**

Que penser des produits proches du centre du modèle ?

Japonais : « produits flottants »

MODELES MAC KINSEY

Modèle de base : atouts / attrait
Modèle : opportunités / risques

MAC KINSEY : ATOUTS / ATTRAITS

		Atouts relatifs de l'entreprise sur chaque segment		
		Faibles	Moyens	Elevés
Attraits relatifs Des segments stratégiques	Elevés	<p>Tester prudemment les opportunités: <i>Position opportuniste</i> Tester les perspectives de croissance. Poursuivre prudemment ou se retirer, si croissance soutenue pas assurée.</p>	<p>Croître sélectivement: Sélectionner les domaines où les atouts supérieurs peuvent être conservés. Concentrer les investissements dans ces domaines</p>	<p>Lutte à outrance Concentrer tous les efforts sur le maintien d'atouts élevés. Maintenir la structure des marges si nécessaires en investissant</p>
	Moyens	<p>Croître de façon limitée ou se retirer Rechercher les possibilités de développement à faible risque. En cas d'insuccès se retirer</p>	<p>Se développer sélectivement Concentrer les investissements et se développer dans les seuls segments à bonne rentabilités, à risque relativement faibles</p>	<p>Conserver l'avantage Développer la capacité à contrer la concurrence. Eviter les investissements à grande échelle. Améliorer la rentabilité par des gains de productivité.</p>
	Faibles	<p>Miniser les pertes Eviter les pertes en évitant d'investir, réduisant les coûts fixes. Si les pertes sont inévitables: se retirer</p>	<p>Moissonner intensivement. Rechercher les mutations des coûts variables. Maximiser la rentabilité par l'analyse de la valeur</p>	<p>Moissonner sélectivement Réduire le niveau de risque au minimum dans plusieurs segments. Sauvegarder la rentabilité, même au prix d'une perte de part de marché</p>

MAC KINSEY : ATOUTS / ATTRAITS

La position concurrentielle qui procure les atouts de l'entreprise est déterminée par plusieurs facteurs clés, tels que:

la part de marché dans le segment stratégique

le coût de revient des produits

le potentiel R&D de l'entreprise

la capacité d'achats

la couverture géographique

l'image de l'entreprise

la capacité de production

Le chiffrage du positionnement se fait en pratique

par des notes données aux facteurs clés

(généralement de 0,5 à 3)

MAC KINSEY : ATOUTS / ATTRAITS

**La valeur du secteur qui donnent les attraits du marché,
se détermine par les facteurs suivants:**

taux de croissance

parts de marché des entreprises dominantes

la stabilité technologique

les niveaux de prix

la sécurité d'approvisionnements.

Avec une échelle de notation de 0 à 3 par exemple.

MAC KINSEY : ATOUTS / ATTRAITS

Points forts :

**Simplicité : une stratégie est déterminée à partir
du positionnement du produit dans l'un des quadrants**

Pas mono- factorielle comme BCG

MAC KINSEY : ATOUTS / ATTRAITS

Points faibles :

**Modèle non orienté vers la gestion d'un portefeuille produits
(les produits ne sont que des moyens)**

**c'est un point faible et en même temps,
c'est intéressant d'imaginer que les produits
ne sont qu'un des aspects de la stratégie**

MAC KINSEY : ATOUTS / ATTRAITS

Points faibles (suite) :

Attention à la notation !

**Soit subjectivité, empirisme = difficulté d'interprétation
Soit si une échelle de 0 à 3 est utilisée avec les critères
qui sont retenus qui sont plutôt valables dans une économie
stabilisée et en croissance ou décroissance durable,
ex : une non stabilité technologique peut générer un « 0 » en attrait
mais peut-être perçu comme « 3 »
pour qui saura s'adapter à cette instabilité
mais alors la valeur d'un secteur n'est plus déterminée
par des facteurs exogènes à l'entreprise : elle devient un atout !**

MAC KINSEY : ATOUTS / ATTRAITS

Points faibles (suite) :

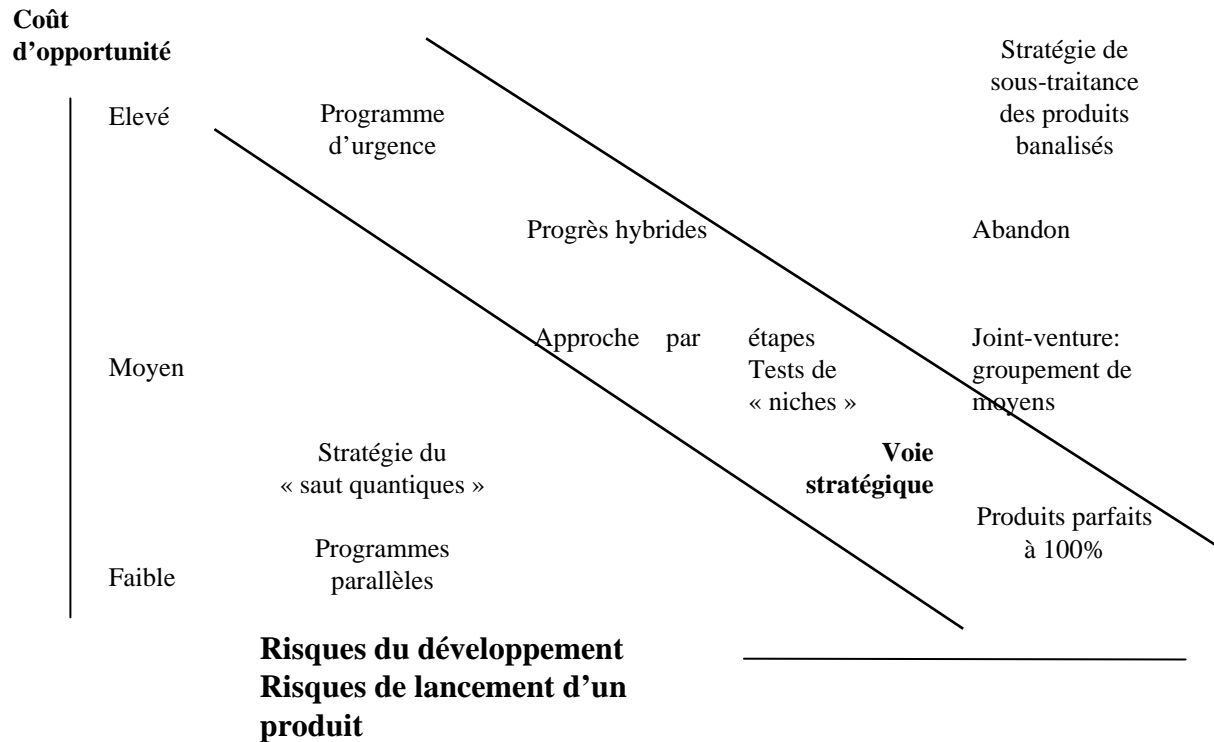
Attention à la notation !

**La théorie des jeux appliqués à la stratégie
veut que tous les concurrents aient la même liberté d'action
ainsi que le même niveau d'information**

La vision stratégique peut être faussée et asymétrique

Attention au risque majeur lié à l'interprétation

MAC KINSEY : OPPORTUNITES / RISQUES



MAC KINSEY : OPPORTUNITES / RISQUES

Les valeurs données aux axes (x-y) sont estimées par le stratège qui veut se lancer sur un marché déterminé avec un produit nouveau.

Le modèle va positionner ce produit dans sa surface.

Les coûts d'opportunité sont en réalité les coûts de l'entreprise pour franchir une barrière stratégique.

C'est « le droit d'entrée » sur un nouveau segment de marché.

La voie centrale est appelée par Mc Kinsey, la « voie stratégique ».

Elle est conditionnée par le poids relatif « risques-coûts d'entrée ».

Elle implique d'avoir soit un produit quasiment parfait,

si les risques sont dominants, ou d'avoir l'assurance

d'obtenir un bon retour sur le capital investi (ROI)

lorsqu'ils sont très faibles avec des coûts d'entrée très élevés.

MAC KINSEY : OPPORTUNITES / RISQUES

L'intérêt de ce modèle est de faire prendre conscience immédiatement aux stratèges des options stratégiques avec la préoccupation fondamentale d'optimiser les facteurs « coûts-risques ».

Si les risques sont élevés et les coûts d'opportunités élevés, pour limiter le risque global de l'opération, le stratège doit recentrer son activité industrielle et commerciale sur l'essentiel.

Il ne doit pas hésiter à sous-traiter les opérations sans grandes valeurs ajoutées.

Cette sous-traitance doit concerner les opérations satellites par rapport à ce qui constitue véritablement le coeur du métier.

Si ce n'est pas possible, il faut soit abandonner le projet, soit partager les risques et les coûts avec plusieurs autres partenaires, en créant par exemple un joint-venture (société conjointe).

MAC KINSEY : OPPORTUNITES / RISQUES

Intérêts du modèle (suite)

La possibilité la plus tranchée serait d'acquérir l'entreprise qui sait produire avec moins de risques.

Lorsque les coûts d'opportunité et les risques sont estimés comme faibles, il est vraisemblable que nombre de concurrents vont s'intéresser au projet.

Le concurrent dominant doit alors, du fait de son expérience initiale, créer des ruptures technologiques de manière à conserver son avance, la valoriser et avoir la maîtrise commerciale sur le marché.

C'est ce qui conduit à étudier des programmes parallèles qui permettra au bon moment de faire des « sauts » technologiques impliquant un changement profond du mix-marketing.

MAC KINSEY : OPPORTUNITES / RISQUES

Limites du modèle

Les coûts peuvent être assez précisément estimés.

En revanche l'opération est plus difficile en ce qui concerne les risques.

La part de subjectivité et d'intuition est plus grande.

C'est l'un des points faibles du modèle.

Sur le fond, on peut marquer une réserve en ce qui concerne les risques.

MAC KINSEY : OPPORTUNITES / RISQUES

Limites du modèle (suite)

Le modèle ne fait pas une différence entre les risques liés au produit lui-même et les risques liés à

l'évolution du besoin que ce nouveau moyen veut satisfaire.

En d'autre terme le risque d'obsolescence n'est pas explicitement considéré.

Il est inclus dans les risques du développement.

Pourtant c'est l'une des causes d'échec de nombre de produits nouveaux.

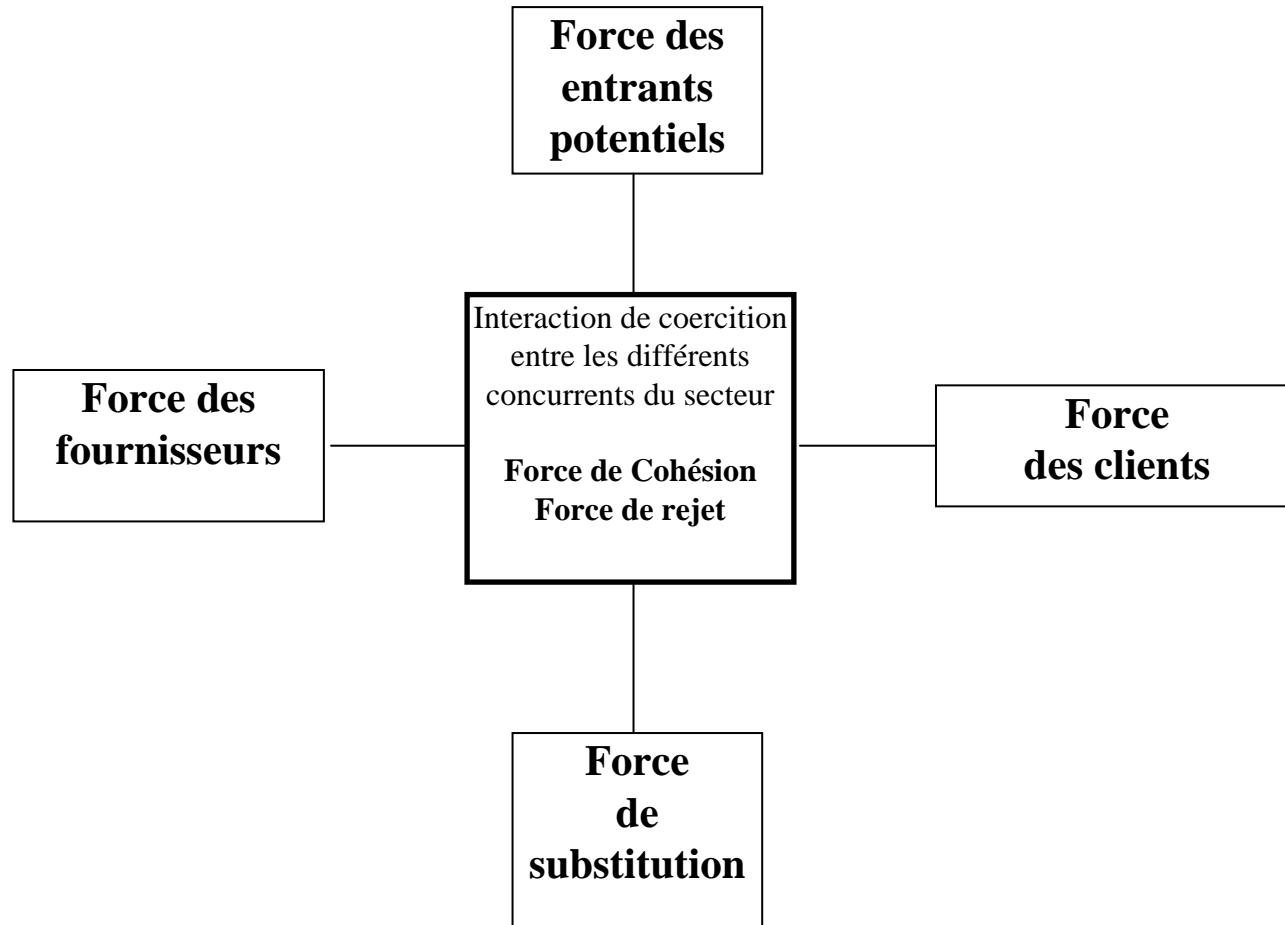
Les moyens pour pallier le risque donnés par le modèle sont de mieux le répartir entre des partenaires.

Cela signifie que l'on a déjà pris la décision de lancer le produit.

Cela signifie aussi que ce modèle ne propose pas une zone de rejet.

C'est un aspect qu'il faut intégrer dans son raisonnement lors de son utilisation, qui reste malgré tout très intéressante.

MODELE DE PORTER : LES 5 FORCES



MODELE DE PORTER : LES 5 FORCES

L'analyse concurrentielle est un facteur déterminant pour la réussite d'un produit dans un secteur délimité, dans le cadre d'une économie de marché.

Elles furent initiées par Michael Porter au début des années 80.

Son modèle, dit des cinq forces, représente schématiquement les cinq sources d'évolution dynamique du secteur auquel elles s'appliquent.

On peut en tirer des pistes d'analyse intéressantes appliquées à une meilleure gestion du portefeuille de produits.

MODELE DE PORTER : LES 5 FORCES

**Supposons que vous vouliez analyser un secteur d'activité.
Vous devez d'abord rechercher la nature
et l'intensité des *relations intrasectorielles* entre les concurrents.**

**Elles sont de deux natures différentes:
Les forces de *cohésion* entre les concurrents.**

C'est l'esprit « grégaire ».

**Au plan stratégique, des concurrents s'étalonnent entre-eux
pour mieux résister à une concurrence nouvelle non souhaitée.
Cela n'empêche pas qu'ils puissent se « battre » au niveau tactique.
Il faut stratégiquement savoir laisser de la place à une concurrence
pour optimiser ses ressources.**

MODELE DE PORTER : LES 5 FORCES

Les forces de rejet.

**Les concurrents qui ne sont pas pris en compte
dans le « noyau de cohésion » précédent,
sont stratégiquement rejetés.**

**Ce sont eux qui servent de réserve d'appoint
pour gagner des parts de marché, dans le cadre d'un recentrage.**

MODELE DE PORTER : LES 5 FORCES

**Porter à mis en avant que cette dynamique de cohésion
ou de rejet dépendait d'un certain nombre de critères, tels que :**

La croissance de l'activité qui pèse sur le marché

La diversité des concurrents

L'absence de source de différenciation

L'importance des coûts fixes ou de stockage

Les obstacles élevés à la sortie

MODELE DE PORTER : LES 5 FORCES

**Vous devez ensuite connaître la menace externe
créée par des nouveaux entrants potentiels.
Ce sont les entreprises qui voudraient bien entrer « dans le bal »
mené par les concurrents du secteur.
Elles se présentent à la porte avec des produits
qui sont des moyens similaires
de satisfaction aux besoins du secteur considéré.**

MODELE DE PORTER : LES 5 FORCES

Les concurrents en place vont chercher, par réflexe naturel de défense, à opposer des contraintes à leur entrée. Ce sont des « barrières ».
Elles peuvent devenir des barrières de marché au niveau de l'Etat, par l'adoption de contraintes de normalisation protectionnistes par exemple.
Ainsi pendant des décennies, la bière française n'était pas reconnue comme telle en Allemagne, car elle ne répondait pas à une norme ad-hoc.
C'est de bonne guerre.
L'OMC tend maintenant à rééquilibrer des relations commerciales dans une direction plus sérieuse.

MODELE DE PORTER : LES 5 FORCES

**Vous devez encore connaître la menace externe
créée par des technologies de substitution.**

C'est la plus efficace.

**On peut limiter l'entrée d'un produit sur un marché
(quota, norme, droit de douane...).**

Mais on ne peut pas freiner le progrès technologique.

**Quel pays industrialisé aurait tenté d'interdire
l'entrée sur son territoire des disques compacts
pour protéger son industrie des cassettes.**

**Avec la technologie, pénètre évidemment la première entreprise
qui l'a transformé en produit, dit de substitution.**

**Le produit présente donc un moyen différent
de satisfaire au même type de besoin.**

MODELE DE PORTER : LES 5 FORCES

**Mais à coté de ces deux menaces externes,
les entreprises du secteur doivent encore tenir compte
de deux autres forces :**

La force des fournisseurs.

**Vous devinez que si le secteur a son activité
qui dépend de quelques gros fournisseurs,
il existe bien une menace stratégique
si leurs politiques venaient à évoluer défavorablement.**

La force des clients.

Il en est de même si le secteur dépend que quelques gros clients.

MODELE DE PORTER : LES 5 FORCES

Limites du Modèle

La difficulté rencontrée avec le modèle de Porter porte sur sa trop grande globalisation.

Pour qu'il soit plus opérationnel, il faut remplacer le secteur analysé par un segment stratégique identifié.

Dans ce cas les relations coercitives deviennent plus concrètes.

La gestion du portefeuille des produits en est grandement facilitée.