

## Les modèles d'analyse stratégique

Confrontées à la nécessité de définir une stratégie, les entreprises peuvent s'appuyer sur différents modèles d'analyse qui ont pour vocation d'aider à la prise de décision. Nous présenterons ici les modèles de base qui ont contribué à poser le cadre de l'analyse stratégique, et qui ont aidé à la prise de décision stratégique.

Les modèles d'analyse stratégique permettent d'évaluer l'équilibre du portefeuille d'activité d'une entreprise.

### **1. LE MODÈLE DU BOSTON CONSULTING GROUP**

#### **1.1 Présentation du modèle :**

La matrice dite du BCG 1 propose une analyse de la position concurrentielle d'une entreprise sur un marché donné.

**Objectif du modèle:** aide à la prise de décision par la mise en évidence des différentes situations possibles de l'entreprise à un moment donné sur un marché particulier. Ceci lui permet d'évaluer la situation de chacun de ses produits sur leurs marchés respectifs et de mettre en place une stratégie adaptée de portefeuille d'activité en fonction du constat réalisé.

**Critère d'analyse retenu :** la position concurrentielle de l'entreprise sur le marché analysé en mettant en avant les points forts de l'entreprise (en terme de produit) et les points faibles.

**Variables prises en compte :** la position concurrentielle de l'entreprise s'évalue à l'aide de deux critères qui sont la part de marché de l'entreprise dans le secteur étudié et le taux de croissance global du marché analysé. Le critère du taux de croissance permet d'avoir une vision dynamique de l'activité de l'entreprise et de donner toute sa pertinence aux décisions stratégiques qui seront adoptées.

**Positionnement de l'entreprise par rapport aux deux critères retenus :** face à ces deux variables, la position de l'entreprise peut être faible ou forte. Ces notions s'interprètent en terme de compétitivité du produit analysé sur son marché.

**Interprétation du modèle :** il ressort de cette double approche une présentation des choix de l'entreprise qui se présente sous un arbre de choix limité à quatre possibilités qui vont orientées l'allocation des ressources de l'entreprise sur son portefeuille d'activité le plus porteur en recommandant éventuellement l'abandon de certaines productions.

#### **1.2 Représentation graphique du modèle du BCG 1**

Les recommandations stratégiques issues de l'analyse du BCG 1 peuvent être représentées sous la forme d'un graphique reprenant les deux axes pris en considération par le modèle.

		Part de marché	
		Forte	Faible
Croissance du marché	Forte	Produits « Vedettes »	Produits « Dilemme »
	Faible	Produits « Vaches à lait »	Produits « Poids morts »

**Produits « Vaches à lait » :** dans le contexte d'un marché mature (faible croissance de la demande) ne nécessitant pas beaucoup d'investissements supplémentaires, l'entreprise dispose d'un produit bénéficiant d'une bonne compétitivité (part de marché importante). Ces produits doivent donc être maintenus dans le portefeuille d'activité de l'entreprise car ils ne nécessitent pas la mobilisation de ressources complémentaires et qu'au contraire, ils génèrent des flux importants de ressources financières qui pourront être utilisés par l'entreprise pour

soutenir d'autres activités. Par contre, ils n'offrent pas beaucoup de potentiel de développement.

**Produits « Vedettes »** : ils constituent le portefeuille d'activité dans lequel l'entreprise dispose d'un avantage compétitif par rapport à ses concurrents dans des marchés qui présentent encore un potentiel de développement intéressant. Les produits identifiés comme étant des « vedettes » constituent les futures « vaches à lait » de l'entreprise mais pour le moment, l'entreprise doit développer une démarche stratégique de soutien à ces produits qui passe par des investissements accrus et donc une utilisation plus importante de ressources de l'entreprise.

**Produits « dilemmes »** : dans ce cas, le positionnement de l'entreprise se caractérise par un avantage compétitif non déterminant (part de marché faible) mais dans un secteur d'activité porteur pour l'avenir. On parle alors de dilemme car l'entreprise se trouve confrontée à un choix stratégique : soit investir de manière plus importante dans ces produits pour tenter d'en faire des vedettes, soit se désengager du secteur si les perspectives d'acquérir une position concurrentielle significative sont par trop incertaines (le risque alors est de ne pas valoriser les ressources engagées). Ces produits sont appelés à devenir soit des « Vedettes », soit des « poids morts ».

**Produits « poids morts »** : ces produits ne dégagent pas de ressources financières pour l'entreprise (part de marché trop faible) et n'en dégageront pas à l'avenir (marché mature). En conséquence, l'entreprise n'a aucun intérêt à maintenir ces activités dans le futur et aurait même plutôt intérêt (hors autres considérations stratégiques) à se retirer de ces marchés afin de pouvoir consacrer les ressources ainsi libérées à son portefeuille d'activité générateur de ressources à l'avenir.

Un tel modèle donne donc des indications à l'entreprise sur la manière dont elle doit orienter l'affectation de ces ressources disponibles en fonction du positionnement concurrentiel des différents produits qui constituent son portefeuille d'activité présent et futur.

## 2. LA MATRICE DE MAC KINSEY

### 2.1 Présentation du modèle

Ce modèle reprend l'approche proposée par le Boston Consulting Group mais présente l'avantage d'offrir une gamme de choix stratégiques plus importante pour l'entreprise

**Objectif du modèle** : aide à la prise de décision proposant une palette plus large de situation, ce qui permet un positionnement plus nuancé de l'entreprise par rapport au marché analysé.

**Critère d'analyse retenu** : le modèle repose sur le même critère que la matrice du BCG c'est-à-dire la situation de l'entreprise par rapport à ses concurrents directs.

**Variables prises en compte** : l'attractivité du secteur et la position concurrentielle de l'entreprise sur un DAS.

La position concurrentielle de l'entreprise est évaluée à partir d'un ensemble de critères qualitatifs et quantitatifs qui donnent une vision plus large de la position concurrentielle de l'entreprise par rapport à une analyse du BCG focalisée sur la part de marché de l'entreprise. Les principaux critères pour apprécier la position concurrentielle de l'entreprise sur son DAS sont :

- la part de marché,
- le coût de revient (apprécier par rapport au prix),
- le montant des investissements en recherche et développement,
- l'efficacité du réseau de distribution ou de la fonction achat de l'entreprise.

L'attractivité du secteur est jugée par différents critères :

- le taux de croissance prévisible du DAS,
- les technologies employées par les acteurs des entreprises du secteur,
- la sécurité des approvisionnements,
- la part des marchés des entreprises leaders.

**Positionnement de l'entreprise par rapport aux deux critères retenus :** la position de l'entreprise par rapport aux critères analysés peut être de trois ordres, à savoir faible, moyenne ou forte. Ceci permet alors de définir non pas 4 mais 9 types de stratégies possibles.

**Interprétation du modèle :** ce modèle vise aussi à permettre à l'entreprise de définir une stratégie adaptée à sa position sur le marché étudié en proposant une gamme plus large de choix possibles.

## 2.2 Représentation graphique du modèle de Mac Kinsey

Les recommandations stratégiques issues de l'analyse de Mac Kinsey peuvent être représentées sous la forme d'un graphique reprenant les deux axes pris en considération par le modèle.

		Attractivité du secteur		
		Forte	Moyenne	Faible
Position concurrentielle	Forte	Maintenir la position coûte que coûte	Maintenir la position, suivre le développement	Rentabiliser l'investissement (Vache à lait)
	Moyenne	Accroître les efforts, risque de marginalisation	Rentabiliser avec prudence	Retraite sélective
	Faible	Doubler la mise ou abandonner	Retraite progressive et sélective	Poids morts désinvestissement

De telles matrices ont comme principal objectif de permettre aux entreprises d'affiner leur analyse stratégique en tentant de représenter son portefeuille d'activité selon un critère de compétitivité qui permet par la suite d'affecter de manière optimale les ressources de l'entreprise vers les secteurs les plus à même d'être « rentable », c'est-à-dire étant porteur plus tard d'un accroissement des ressources de l'entreprise.

## 3. LA MATRICE D'ARTHUR D. LITTLE

### 3.1 Présentation du modèle

**Objectif du modèle :** les activités de l'entreprise sont schématisés par des cercles dont la taille varie en proportion du chiffre d'affaires réalisé.

**Critère d'analyse retenu :** une fois encore, ce modèle se base sur l'étude de la position concurrentielle de l'entreprise dans un secteur d'activité.

**Variables prises en compte :** la position concurrentielle de l'entreprise s'évalue par rapport à la maturité du secteur.

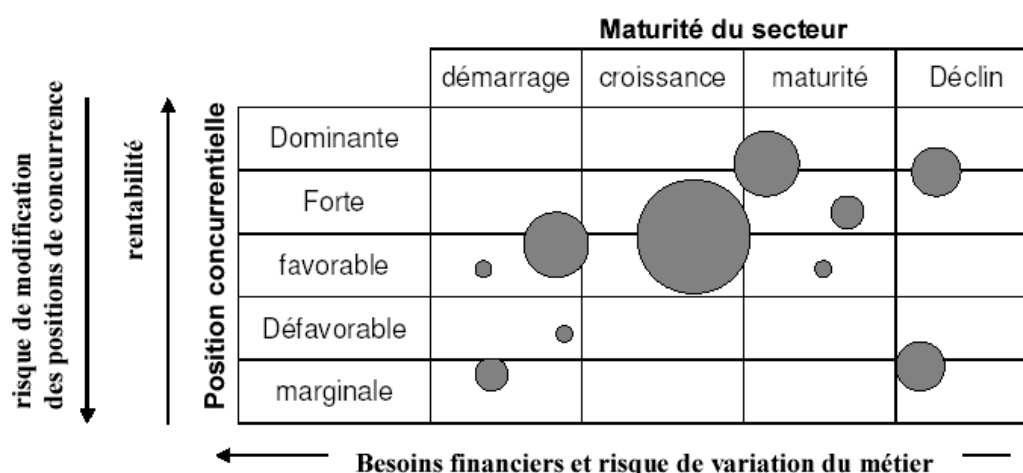
Le modèle ADL étudie le degré de **maturité du secteur en** reprenant le concept de cycle de vie du marché (démarrage, croissance, maturité, déclin).

**Positionnement de l'entreprise par rapport aux deux critères retenus :** la situation de l'entreprise par rapport aux deux variables définies précédemment se décompose en un ensemble important de situations. La position concurrentielle peut ainsi être marginale,

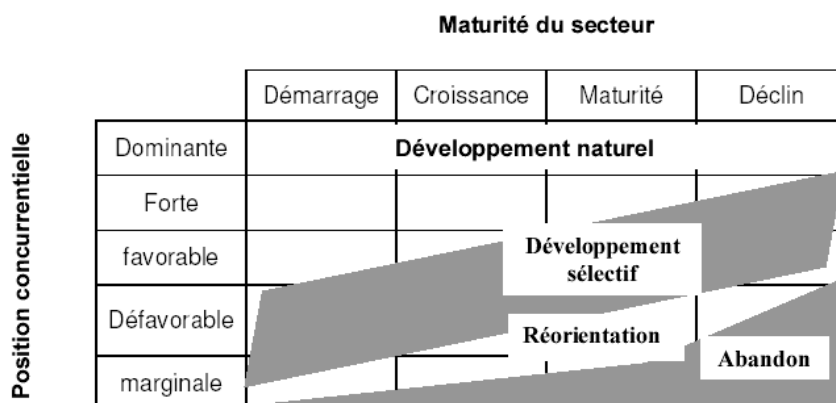
défavorable, favorable, forte ou dominante.

**Interprétation du modèle :** ce modèle présente comme intérêt d'une part d'interpréter les conséquences pour l'entreprise de son positionnement concurrentiel, exprimées en terme de rentabilité ou de risque de modification des positions concurrentielles. D'autre part, il ressort de l'analyse du tableau que l'entreprise dispose de quatre choix stratégiques : le développement naturel qui se traduit par la nécessité pour l'entreprise de suivre le développement du marché, le développement sélectif qui incite l'entreprise à se focaliser sur sa gamme de production la plus compétitive, la réorientation des activités qui s'appuie sur les compétences détenues par l'entreprise et l'abandon pur et simple des activités que l'entreprise n'a pas de raison de conserver.

### 3.2 Représentation graphique du modèle d'Arthur D.Little



Les recommandations stratégiques issues de l'analyse d'Arthur D.Little peuvent être représentées sous la forme d'un graphique reprenant les deux axes pris en considération par le modèle.



## 4. LA SECONDE MATRICE DU BOSTON CONSULTING GROUP

La seconde matrice du Boston Consulting Group cherche à mieux prendre en considération les mutations de l'environnement concurrentiel des entreprises face à une réalité qui se caractérise par une plus grande variabilité des métiers (environnement plus incertain).

Le second modèle BCG prend alors en considération des paramètres différents de ceux proposés pour l'élaboration de la première matrice.

### 4.1 Présentation du modèle

**Critère d'analyse retenu :** ce modèle repose sur la possibilité pour l'entreprise de mettre en place une politique de différenciation des produits fabriqués.

**Variables prises en compte :** les deux variables prises en compte par la matrice BCG 2 sont le critère de l'importance de l'avantage concurrentiel et le nombre de façon d'obtenir l'avantage concurrentiel (critère de la différenciation concurrentielle des produits analysés).

- L'importance de l'avantage concurrentiel représente la hauteur de la barrière stratégique qu'un concurrent peut créer par rapport à ses rivaux (barrière à l'entrée d'un secteur donné).
- Le nombre de façon d'obtenir l'avantage concurrentiel: diversité de la qualité des services, prix, publicité...

**Positionnement de l'entreprise par rapport aux deux critères retenus :** l'entreprise peut être amenée à décider de la mise en œuvre de quatre stratégies possibles compte tenu de son positionnement par rapport aux deux variables retenues : la spécialisation, la stratégie de domination par les coûts de production, l'impasse stratégique ou le dilemme qui correspond à une situation fragmentée.

**Interprétation du modèle :** ce modèle insiste plus que le précédent sur la notion de concurrence mise en avant dans un cadre visant à prendre en considération les mutations des marchés devenus plus compétitifs mais aussi plus instables ce qui pousse les entreprises à adopter des stratégies plus ciblées pour leur gamme de production. Ceci revient à considérer que les décisions stratégiques sont de moins en moins globales mais de plus en plus focalisées sur le produit plutôt que sur le métier. L'adoption d'une stratégie se fait dans ces conditions par l'analyse de la rentabilité attendue pour chaque projet étudié séparément compte tenu de la part de marché espérée par l'entreprise.

#### 4.2 Représentation graphique du modèle BCG 2

La nouvelle matrice du BCG se présente donc de la manière suivante :

		Avantage concurrentiel	
		Faible	Elevé
Possibilité de différenciation concurrentielle	Nombreuses	Situation fragmentée	Stratégie de spécialisation
	Limitées	Situation d'impasse	Stratégie de domination par les coûts

**Situation fragmentée :** il n'y a pas de lien direct entre la part de marché et le taux de rentabilité attendu du projet. La stratégie de l'entreprise devra donc s'adapter au cas par cas après analyse du projet : soit mise en œuvre, soit non réalisation.

**Stratégie de spécialisation :** les activités vont être rentables si le degré de spécialisation est adapté compte tenu de l'avantage concurrentiel de l'entreprise par rapport à ses concurrents.

**Stratégie de domination par les coûts :** la conquête de part de marché devient le corollaire de la hausse de rentabilité du projet. L'entreprise doit donc mettre en place une stratégie offensive de conquête du marché.

**Situation d'impasse :** la rentabilité ne varie pas quelque soit la part de marché détenue par l'entreprise, celle-ci se retrouve donc dans une impasse stratégique ce qui peut l'amener à sortir du marché si le niveau de rentabilité observé est inférieur au minimum décidé par l'entreprise.

Les choix stratégiques de l'entreprise reposent donc dans ce modèle sur une approche plus pragmatique et donc moins globale qui s'appliquera différemment selon la nature du projet analysé et son degré de rentabilité espéré.