

Matrice McKinsey

I) Biographie

James McKinsey est né le 4 juin 1889 et est décédé le 30 novembre 1937.

En 1912, il a obtenu son baccalauréat de State College de Warrensburg et a reçu un diplôme en droit, en 1913 de l'Université de l'Arkansas.

Il a étudié et enseigné la comptabilité à l'Université de Saint-Louis. McKinsey a également obtenu deux diplômes de maîtrise en commerce de l'Université de Chicago et a réussi l'examen de l'attestation de capacité professionnelle en 1919.

En 1926, il fonde McKinsey & Company, une société mondiale de conseil en gestion entreprise qui met l'accent sur la résolution des questions qui préoccupent les cadres supérieurs. McKinsey sert comme conseiller auprès de nombreuses entreprises, les gouvernements et les institutions. Il est reconnu comme l'un des cabinets de conseil les plus prestigieux du monde, proportionnellement plus de produits PDG de grandes sociétés que toute autre société, et a été un des meilleurs employeurs pour les nouveaux MBA_diplômés depuis 1996.

En 1935, il met un terme à sa carrière universitaire en tant que professeur de comptabilité pour créer une société qui a fourni les services financiers et budgétaires, mais a rapidement acquis une réputation de fournir des conseils sur des questions d'organisation et de gestion.

À une époque où «les ingénieurs de gestion» étaient des experts en efficacité en grande partie, McKinsey prône que son entreprise pourrait non seulement aider les entreprises inefficaces, mais aussi aider les entreprises en bonne santé à se réorienter, à prospérer dans un environnement économique turbulent.

Il est l'auteur du livre sur la budgétisation des affaires, intitulé « Contrôle budgétaire » publié en 1922. De plus, il est à l'origine du premier manuel en comptabilité de gestion publié en 1924.

II) La matrice McKinsey

A)Présentation de la matrice :

Les matrices d'analyse stratégique, BCG, ADL et McKinsey, sont un outil de diagnostic qui permet une analyse globale et simultanée de l'ensemble des activités d'une entreprise. Elles ont en commun de viser une représentation synthétique et graphique des portefeuilles des entreprises diversifiées.

La matrice McKinsey est apparue dans les années 70. Elle est née de la

collaboration entre la société McKinsey et la firme General Electric.
Il s'agit d'un outil d'analyse et de décision stratégique en matière de gestion de portefeuille des Unités d'Affaires Stratégiques (UAS) ou Strategic Business Units (SBU) d'une entreprise.

La notion de portefeuille d'activité permet d'analyser l'ensemble des produits ou activités de l'entreprise, afin d'éclairer les décisions relatives aux choix des Domaines d' Activités Stratégiques (DAS) et d'optimiser l'allocation des ressources.

Une UAS est une unité organisationnelle dans l'entreprise qui traite une catégorie de produits spécifiques et stratégiques.

B) Fonctionnement :

La matrice McKinsey consiste à positionner un DAS sur deux axes : l'attrait du secteur et la force compétitive. Cette matrice met en lumière l'adaptation des produits d'une entreprise à un marché et l'avantage qu'ils représentent par rapport à ce marché.

L'attrait du secteur représente les facilités ou difficultés de l'entreprise à générer du profit sur le long terme, soit sa capacité à maîtriser son activité et à la valoriser sur le marché. Il est déterminé en fonction de :

- l'accessibilité du marché;
- de la croissance;
- de la rentabilité du marché;
- des barrières à l'entrée;
- de l'intensité concurrentielle;
- de la tendance des prix;
- de la structure de distribution;
- de la segmentation;
- de la variabilité de la demande, du développement des technologies ...

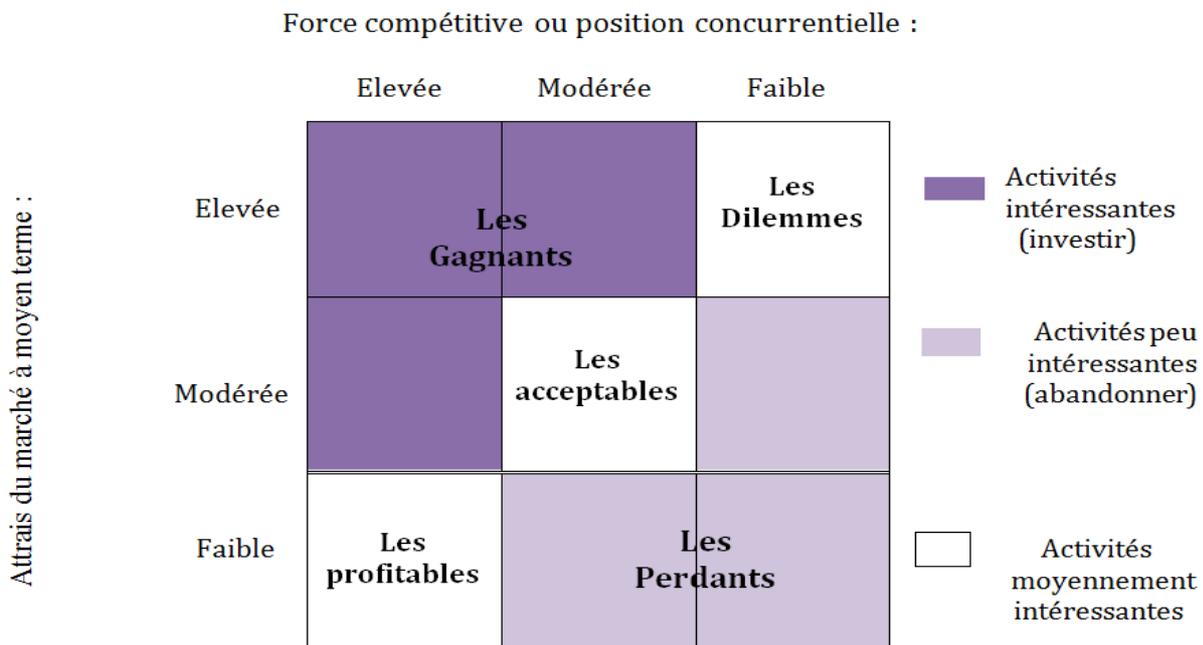
La force compétitive cherche à établir si l'entreprise détient un avantage concurrentiel, c'est-à-dire, un élément qui lui confère un avantage vis-à-vis des autres concurrents. La maîtrise des facteurs clés de succès permet de déterminer cet avantage concurrentiel.

La position concurrentielle de l'entreprise dépend de:

- la part de marché de l'entreprise;
- la qualité des produits vendus;
- la force des actifs et des compétences;
- la force relative de la marque;

- le Portefeuille d'innovations technologiques ou autres;
- l'accès aux ressources financières et autres ressources d'investissement;
- la force de management;
- la structure des couts...

C) Représentation et explications de la matrice :



		ATOOUTS de l'entreprise (force compétitive)		
		Forts	Moyens	Faibles
ATTRAI	Forts	DEVELOPPER	DEVELOPPER SELECTIVEMENT	SELECTIONNER
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Maintenir sa position de leader en luttant 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Renforcer les atouts ▪ Valoriser le potentiel 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Investir pour développer les atouts

TS du marché	Moyens	DEVELOPPER SELECTIVEMENT <ul style="list-style-type: none"> ▪ Eviter les investissements à 	SELECTIONNER <ul style="list-style-type: none"> ▪ Limiter les investissements 	ABANDONNER SELECTIVEMENT <ul style="list-style-type: none"> ▪ Multiplier les éléments de protection
	Faibles	SELECTIONNER <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ne pas investir ▪ Sauvegarder la 	ABANDONNER SELECTIVEMENT <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se retirer progressivement 	ABANDONNER <ul style="list-style-type: none"> ▪ Abandonner à temps ▪ Minimiser les pertes

Investir / Croître

Statu quo

Exploiter / Abandonner

Explication de la matrice :

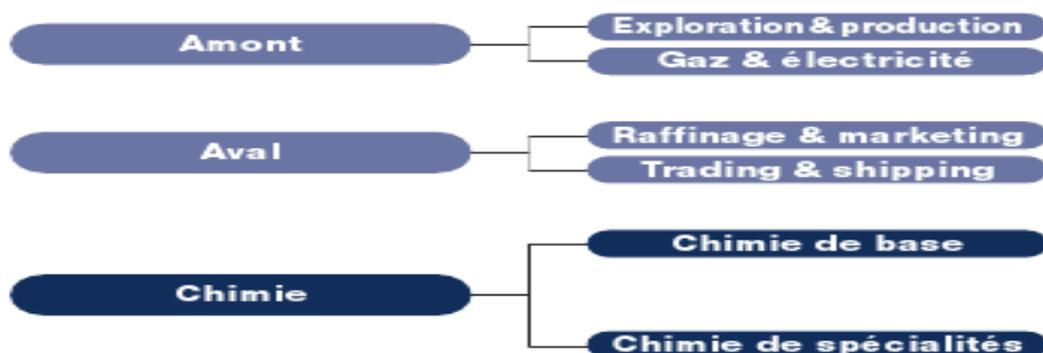
- **Investir et croître** : On y retrouve les produits stratégiques ayant un attrait important. Cela signifie que le DAS est en position dominante sur un marché en expansion. L'entreprise doit investir pour défendre ou pour renforcer sa position, soit favoriser la croissance et accroître davantage ses compétences.
- **Statu quo** : Ce sont les produits dont l'attraction est moyenne à cause d'une forte concurrence, bien que l'entreprise occupe une bonne place. L'entreprise doit donc surveiller l'évolution de ses produits et développer leur rentabilité. Aussi, lorsque la position concurrentielle de l'entreprise est faible sur un marché attractif, il faut entreprendre des investissements importants ou se désengager.
- **Exploiter/abandonner** : Ce sont les produits qui sont moins attractifs car la part de marché de l'entreprise est faible. Il faut donc limiter les investissements et se consacrer sur les profits à court terme jusqu'à l'abandon partiel et progressif de certaines activités. L'abandon peut être total et immédiat si l'entreprise ne dispose que d'une position concurrentielle faible sur ce marché.

III) Exemples

➤ Total

Total est une entreprise pétrolière française privée, qui fait partie des *supermajors*, c'est-à-dire des six plus grosses entreprises du secteur à l'échelle mondiale.

➤ L'organisation du groupe Total :



L'Amont :

L'Amont est le centre de profit historique de Total. Le Groupe mène des opérations d'exploration et de production dans une quarantaine de pays. Il s'agit de toutes les activités liées à la recherche de pétrole et de gaz naturel, ainsi que l'exploitation des champs pétroliers et gaziers.

Les activités de transformation du gaz naturel, en polymères par exemple, et celles liées au développement d'énergies nouvelles telles que le solaire font parties de l'Amont.

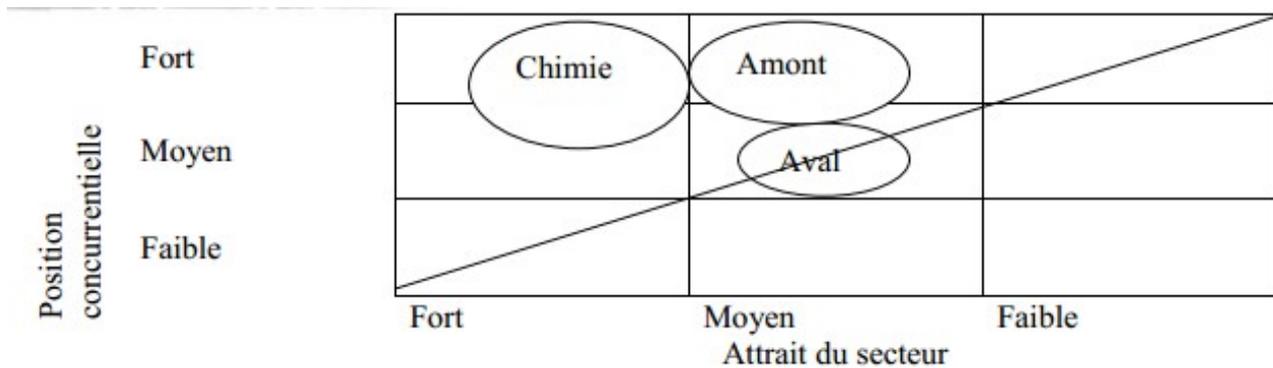
L'Aval

L'aval est le centre de profit du raffinage, du marketing, du négoce international et du transport maritime. Ce secteur compte toutes les raffineries du Groupe, les stations-service. Il gère le transport maritime lorsqu'il est réalisé par des pétroliers affrétés par Total. C'est le secteur en crise actuellement en Europe. A l'opposé, en Afrique, Total est leader au niveau des réseaux de distribution.

La Chimie

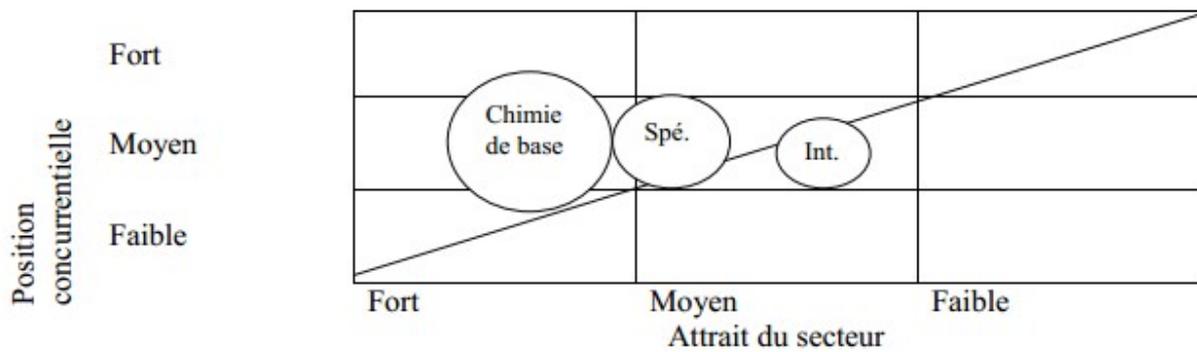
La chimie se décompose en deux groupes qui sont la chimie de base et la chimie de spécialité. La chimie de base regroupe les sociétés de pétrochimie et celles produisant des fertilisants. Les spécialités concernent la transformation du caoutchouc, l'activité grand public, les résines, les adhésifs et la métallisation-galvanoplastie. Récemment, Total a cédé le groupe Mapa-Spontex qui faisait partie de l'activité grand public.

L'analyse McKinsey :



Globalement, nous voyons que les activités sont au dessus de la diagonale donc on peut en déduire dans un premier temps que cette matrice est équilibrée puisque son centre de gravité se trouve au dessus de la diagonale. D'ailleurs, ce centre de gravité est proche de la case fort/fort ce qui signifie que l'entreprise possède des activités quasiment leaders sur chaque secteur. Cependant, cette représentation par secteur d'activités ne met pas en évidence les activités dominantes et celles en difficultés. L'amont grâce aux avancées technologiques en termes d'exploration et de production de pétrole d'une part, et en terme de nouvelles énergies d'autre part est un domaine d'activité stratégique de Total qui est en bonne position.

L'aval, est quant à lui moins bien situé dans la matrice McKinsey, ceci est dû aux difficultés que connaît le raffinage, que ne peuvent compenser les bons résultats des réseaux de distribution. A priori, le pôle chimie semble être l'activité principale du groupe mais avec 20 milliards de chiffre d'affaires et 75 000 salariés, l'activité pèse plus lourd chez Total que chez les concurrents. En effet, suite à des fusions successives, le pétrolier a acquis une multitude de spécialités dont une partie a été cédée. Cependant, Total prévoit encore des cessions alors que c'est justement la chimie qui permet de développer la branche exploration- production. Il convient donc de dresser cette seconde matrice concernant le pôle chimie :



La chimie de base génère 51% de chiffre d'affaires tandis que les spécialités et les intermédiaires réalisent respectivement 30% et 19%.

IV) Les forces et limites de la matrice

➤ Les forces :

L'avantage essentiel de la matrice McKinsey réside dans sa souplesse d'élaboration autant que dans sa présentation graphique finale.

La démarche implique une réflexion sur les facteurs de compétitivité et d'attrait des secteurs auxquels l'entreprise est confrontée. L'intégration dans l'analyse des critères clés des secteurs étudiés sans focalisation sur des variables quantitatives.

Elle permet d'évaluer les DAS potentiels et de façon plus fine l'intérêt d'un marché et la compétitivité de l'entreprise.

De plus, elle apporte une analyse riche et est un bon outil de communication interne.

➤ Les limites :

Le défaut majeur de cette matrice est qu'elle est subjective du fait qu'il n'existe pas de méthode scientifique pour évaluer la position concurrentielle. Ce sont donc des Hommes qui pondèrent les facteurs clé de succès proposés.

Malheureusement, elle gagne en réalisme, elle perd en simplicité. En effet, l'analyse McKinsey est intéressante mais n'est généralement pas à la portée des PME.

En effet, l'identification des facteurs significatifs pour chaque dimension composite et ensuite leur pondération, n'est pas toujours chose aisée, l'agrégation des indicateurs est difficile. De plus, elle représente une charge de travail très lourde et nécessitant une forte mobilisation de ressources.

Par ailleurs, cet outil exige la collecte d'un grand nombre d'informations.

Et finalement, l'un des problèmes soulevés par ce type de matrice est l'identification des variables qui permettent de mesurer les deux dimensions de force compétitive et d'attrait pour chaque activité. Par exemple, ce qui rend attrayant un marché de biens industriels ne le sera pas forcément pour des produits de grande consommation.

De plus, les cœurs de Compétences ne sont pas représentés, les interactions entre les Unité d' Affaires Stratégiques ne sont pas considérées.

Elle nécessite au préalable une démarche complète de diagnostic stratégique.

Les facteurs qui composent les axes sont multiples et varient selon les cas. Il est donc difficile de définir le poids précis de telle ou telle variable dans l'attractivité d'un marché.