

LE PLAN

Introduction

PARTIE 1 : 1^{ère} version McKinsey

- 1- Intelligence de la situation**
- 2- Modélisation : panier des choix**
- 3- Choix stratégiques**
- 4- Appréciation de la matrice**

Partie 2 - APPROCHE RENOVEE DE MCKINSEY : L'ECHIQUIER STRATEGIQUE

- 1- Configuration de l'échiquier**
- 2- Recommandations de McKinsey**
- 3- Appréciations de l'échiquier stratégique**

conclusion

Introduction

La matrice McKinsey est née dans les années 70 de la collaboration entre le cabinet McKinsey et la firme Général Electrique, qui rapprochait à l'approche BCG son simplisme dans l'évaluation des positions concurrentielle. Le point central de la matrice est la profitabilité à long terme.

D'une part cette profitabilité, pour chacun des DAS dépend des atouts possédés par l'entreprise et de sa position concurrentielle.

D'autre la capacité et l'intérêt qu'aura l'entreprise à maintenir sa position dépendent des attraits que celui-ci présente.

Pour la matrice McKinsey, la notion du DAS est très proche de celle de BCG, mais la seule différence c'est que le DAS pour McKinsey se caractérise par la maîtrise de plusieurs facteurs clés de succès FCS, au lieu d'un seul (pour le BCG).

Selon cette matrice, chacune des deux dimensions est évalué en fonction de plusieurs critères ; tant qualitatif que quantitatif ; pour cette raison on la qualifie de matrice multicritère.

Donc cette matrice représente le point de vue qualitatif et relativiste.

En effet, l'application de la matrice McKinsey passe par les huit étapes, identifier par A.HAX et N. Majluf en 1983. Sur ces étapes seront décomposés pour une démarche : IMC.

PARTIE 1 : 1^{ère} version McKinsey

1- Intelligence de la situation

Selon la matrice McKinsey, trois étapes décrivent l'intelligence des situations :

- En 1^{er} lieu : définir les atouts de l'entreprise et les attraits du secteur.

□ Les atouts de l'entreprise (position concurrentielle) mesurent la force relative de l'entreprise en termes de maîtrise des facteurs clés de succès. Ces atouts soulignent le lien étroit et positif entre la position concurrentielle et la rentabilité.

La démarche est ici analogue à la méthode d'ANSOFF dans la mise en œuvre du vecteur de croissance et qui consiste à identifier des FCS pour chaque activité et à les mettre en rapport avec les forces et les faiblesses de l'entreprise.

□ Les attraits (l'intérêt stratégique) mesurent tout à la fois la valeur propre de l'activité (valeur en soi), et l'apport de cette activité à l'entreprise (valeur pour soi).

En effet, au cours de cette première étape il faut déterminer les opportunités et les menaces de l'environnement externe, et identifier les forces et les faiblesses internes de chaque activité.

- En 2^{em} lieu : Evaluer la position concurrentielle de l'entreprise : « les atouts »

Les atouts sont évalués sur des critères spécifiques de chaque activités ; telles que :

- La part du marché relative.
- Le coût de revient apprécié par rapport au prix.
- Le potentiel de l'entreprise en matière de R & D.
- La valeur de ressource humaine.

En effet, il s'agit, pour évaluer les atouts :

- De reprendre les FCS déjà identifier lors de la segmentation stratégique, de les hiérarchiser et de les pondérer selon leur importance.

- D'évaluer le degré de maîtrise de FCS par l'entreprise dans chaque DAS.
- De mesurer la position concurrentielle, degré de maîtrise par pondération pour chaque DAS.

Pour évaluer les atouts il est conseillé d'utiliser une échelle à cinq points :

(Désavantages concurrentiels forts – désavantages concurrentiels moyens – situation concurrentielle équilibrée – avantage concurrentiel moyen - avantage concurrentiel fort).

Egalement ces atouts sont évalués en comparaison des concurrents principaux dans l'unité stratégique observée.

- En fin évaluer les attraits

L'attractivité du secteur est jugée par deux types de critères :

- Ceux qui mesurent la valeur intrinsèque du secteur, qui sont valable pour tous les concurrents.
- Ceux qui mesurent la valeur relative, par rapport aux autres activités en portefeuille.

Tous ces critères sont liés aux objectifs poursuivis par les dirigeants.

Chaque critère est classé également selon une échelle à cinq points.

(Extrêmement peu attractif – moyennement peu attractif – neutre – moyennement attractif – extrêmement attractif).

L'ensemble de ces facteurs sont classé en deux groupes selon qu'ils affectent ou non l'ensemble des entreprises du secteur.

Le 1^{er} groupe comprend des indicateurs qui affectent identiquement toutes les entreprises en concurrence.

Le second groupe comprend ceux qui affectent les entreprises qui doivent être analysés en terme relatif par comparaison avec le concurrent principal.

L'objectif est de parvenir à caractériser le degré de l'attrait du secteur en attribuant des coefficients de pondération à chaque facteur dont la valeur a été mesurée pour

calculer une note globale moyenne pondérée mesurant quantitativement l'attrait de chaque secteur d'activité.

2- Modélisation : panier des choix

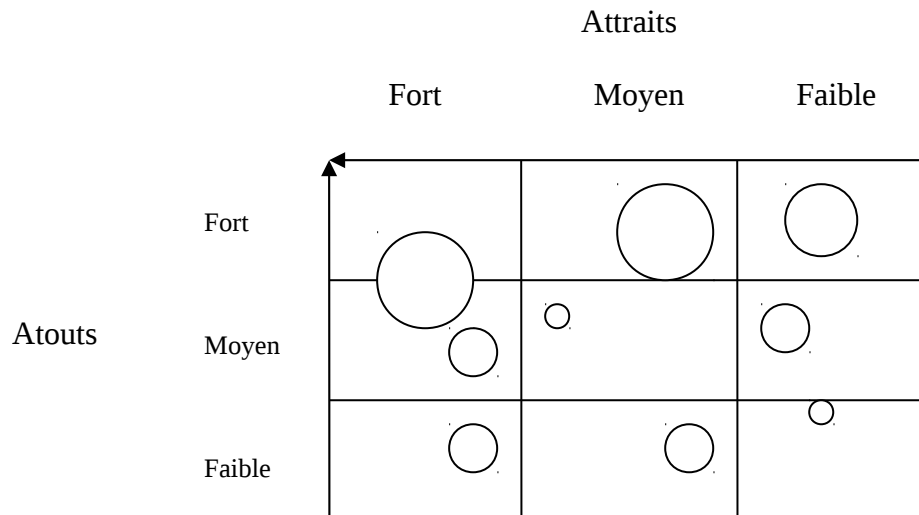
Connaissant les résultats de l'évaluation de l'attrait du domaine et de la position concurrentielle, il est possible de classer les activités en fonction des deux dimensions, et de construire une grille d'analyse qui se présente sous forme d'un tableau à double entrée et neuf cases :

□ En abscisse est portée sur une échelle à trois dimensions (fort – moyen - faible) et de gauche à droite, la valeur moyenne des atouts de l'entreprise dans chaque activité de son portefeuille.

□ En ordonnée est portée également sur une échelle à trois dimensions (fort – moyen - faible) mais de haut en bas, la valeur moyenne des attraits du secteur pour chaque activité du portefeuille.

Au total neuf cases expriment la réalité stratégique du portefeuille où les activités sont placés sous forme de cercle dans la matrice atouts / attraits (la surface du cercle traduit l'importance du C.A de l'activité dans le C.A total). Voir figure n° 1.

FIGURE 1 : modélisation.



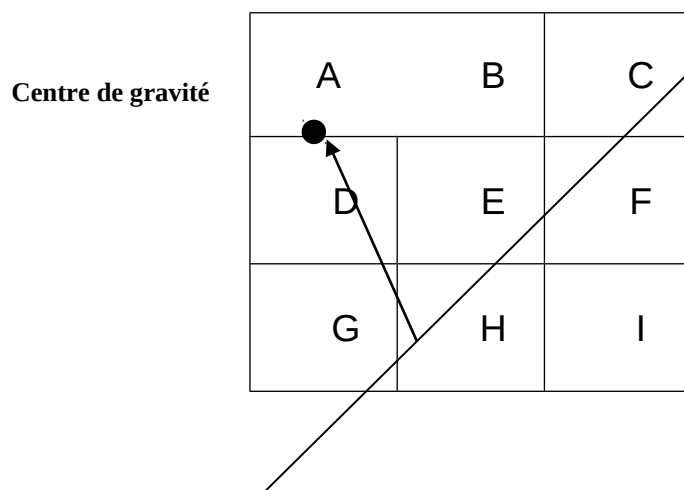
Source : TUGRUL ATAMER
ROLAND CALORI

Après avoir positionner les activités sur la matrice, il faut tirer de ce portefeuille, un premier diagnostic de l'ensemble d'activité sur la situation actuelle.

➤ *DIAGNOSTIC DE L'ENSEMBLE DES ACTIVITES*

Pour faciliter ce diagnostic, il est utile de tracer une diagonale divisant la matrice en deux zones. Voir figure n° 2.

FIGURE 2 : Evaluation du potentiel d'ensemble (1)



Source : TUGRUL ATAME ROLAND CALORI

Compte tenu des objectifs définis, une entreprise à fort potentiel à long et à court terme devrait avoir un centre de gravité à gauche de la diagonale et le plus proche possible de la case n° 1.

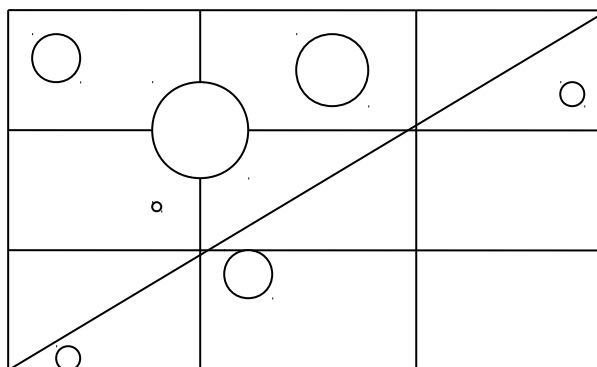
Plusieurs cas sont possibles

- Portefeuille équilibré

Dans cette situation l'entreprise devrait développer ses activités sans changement significatif d'orientation.

La politique d'investissement consiste à suivre les orientations qui seront précisés ultérieurement dans chaque zone. Voir figure n° 3.

FIGURE 3 : Evaluation du potentiel d'ensemble (2)



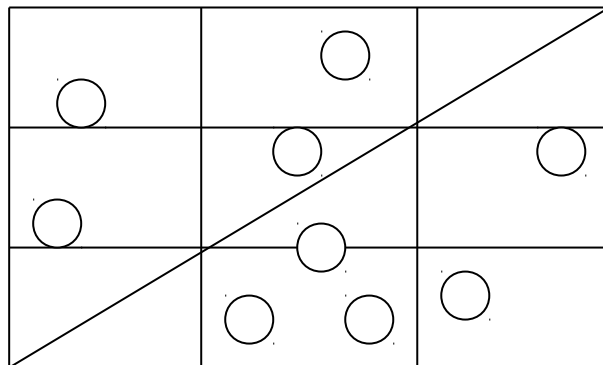
- Portefeuille dispersé :

Dans ce type de situation l'entreprise disperse ses ressources rares et dilue ses efforts sur des activités à potentiels inégaux.

Alors il serait recommandé d'élaguer certaines activités mal placées et de recentrer les efforts sur les activités à plus fort potentiels. Voir figure n° 4.

FIGURE 4 : Evaluation du potentiel d'ensemble (3)

–



– Portefeuille déséquilibré

La matrice n° 1 présente une forte concentration d'activités à fort attrait, sans que l'entreprise possède une position dominante.

Alors l'entreprise compromet sa survie à court terme, si elle ne concentre pas ses efforts pour construire une position dominante.

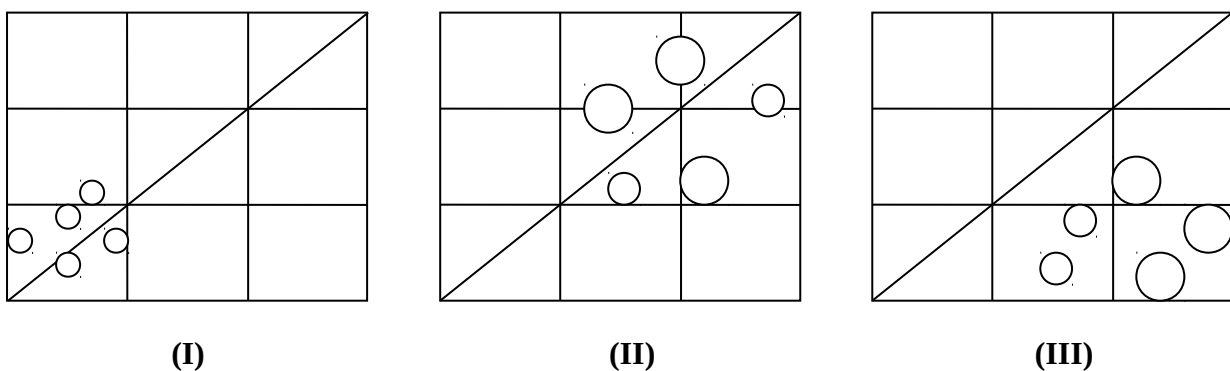
La matrice n° 2 est typique d'une entreprise ayant des fortes positions dans des activités à faible valeur.

La solution consiste à se diversifier dans des activités à plus fort attrait.

□ La matrice n° 3 montre la situation d'une entreprise à faible potentielle à long terme et à faible performance à court terme.

Alors il faudra assainir la situation par tous les moyens, pour assurer la survie à court terme, et commencer à forger des compétences pour relancer à moyen terme. A défaut, il faudrait préparer l'entreprise à la vente. Voir figure n° 5.

FIGURE 5 : Evaluation du potentiel d'ensemble (4)



Source : TUGRUL ATAMER
ROLAND CALORI

➤ *DIAGNOSTIC PROSPECTIF DE LA MATRICE MCKINSEY*

Au-delà de l'aspect statique de la matrice atouts / attrait, le modèle McKinsey est considéré comme un outil prospectif.

Ainsi pour rendre le diagnostic plus dynamique, il est utile de projeter le portefeuille dans l'avenir en tenant compte de l'évolution de l'attrait de chaque activité et de l'évolution des facteurs clés de succès.

En effet pour l'élaboration d'une matrice prospective, une démarche en 3 étapes est envisagée, afin de mieux cerner les enjeux et d'apprécier les ressources nécessaires pour combler les écarts entre les fins et les moyens.

□ On évalue les changements futurs susceptibles de modifier l'attrait de chaque activité, puis en fonction des tendances les plus probables, on estime la valeur future de chaque DAS.

□ On évalue la position concurrentielle future de l'entreprise en fonction des modifications des facteurs clés de succès et / ou de l'évolution présumée des compétences des concurrents.

□ On suppose que la stratégie de l'entreprise et son profil de compétence reste inchangé au cours de la période.

L'intérêt de ce diagnostic dynamique se ramène à favoriser l'imagination et la créativité et à éviter toute interprétation mécaniste de l'analyse stratégique.

3- Choix stratégiques :

Le positionnement à l'intérieur de la matrice recouvre pour chaque unité de base stratégique un choix alternatif entre trois stratégies :

- * Se développer.
- * Se maintenir en rentabilisant.
- * Se retirer partiellement ou totalement.

Cependant la grille d'analyse construite précédemment, permet de déterminer trois zones stratégiques (A, B, C) en neuf secteurs.




La figure n° 6, propose, dans le cadre de la matrice, une présentation des orientations stratégiques conforme à la démarche utilisée par Mckinsey.

FIGURE 6 : choix.

La matrice McKinsey

A	A	B
A	B	C
B	C	C

fort
moyen
Faible

-  DAS intéressants (A)
-  DAS moyennement intéressants
-  DAS peu intéressants (C)

Attrait
du marché
Force compétitive Source : MARMUSE

Zone favorable « A » :

Case 1 : développement.

Il s'agit, dans ce secteur, d'allouer toutes les ressources nécessaires pour maintenir
 coût que coût la position du leader.

Case 2 : développement sélectif

Il faut maintenir la position et suivre le développement il s'agit :

- * D'investir le strict nécessaire pour contrer les principaux concurrents
- * D'améliorer la rentabilité en investissant sur les sources de progrès en productivité.
- * D'investir massivement sur les segments les plus attractifs.

Case 4 : développement sélectif

Il s'agit d'investir pour améliorer la position.

Il faut empêcher l'affaiblissement d'une position moyenne et de lancer, si possible, le défi pour le leadership.

En d'autre terme il faut doubler la mise pour rattraper le leader ou se retirer pour éviter le gouffre financier.

Zone défavorable « C » :

Case 6 : Abandon sélectif.

Dans ce cas il convient de limiter l'expansion et de privilégier la rentabilité immédiate.

Cette stratégie dite de moisson implique d'éviter tout risque en abandonnant les produits les moins rentables, en se focalisant sur les clients les plus attractifs, en minimisant les investissements immatériels.

Case 8 : abandon progressive et sélectif.

Il faut impérativement maintenir seulement la position sur les segments profitable.

Il s'agit de gérer l'abandon progressif des produits les moins rentable et les clients les moins intéressants.

Minimiser tous les investissements et préparer la reconversion du personnel.

Case 9 : Abandon

En principe les activités de cette zone devraient faire l'objet d'abandon.

Néanmoins l'entreprise peut les garder comme des activités tactiques si elles partagent des ressources avec d'autres activités.

En attendant, il faut éviter tout investissement qui ne contribue pas d'une manière évidente à améliorer la valeur de cession et diminuer le coût fixe pour que le C.A critique se situe le plus bas possible.

Autrement dit, il faut programmer le retrait et désinvestir avant dégradation majeure de la situation financière.

Zone en situation de dilemme : « B ».

Case 3 : Sélectivité.

Les investissements sont orientés pour améliorer la productivité.

Il convient d'être sélectif sur les investissements d'innovations et de différenciation, et de les orienter vers de segments les plus attractifs s'il en existe.

Case 5 : sélectivité.

Il s'agit de rentabiliser avec prudence.

Autrement dit de dégager le maximum de rentabilité en concentrant les investissements sur des segments les plus profitables et peu risquer, en veillant à un retour rapide sur investissement.

Case 7 : sélectivité.

Pour les activités situer sur dans ce secteur, il faut doubler la mise ou abandonner.

Il s'agit d'investir massivement afin d'acquérir des compétences manquantes pour des activités sur les quelles l'entreprise a une chance de progresser.

Néanmoins, il ne faut pas hésiter à se retirer de l'activité lorsque les moyens financiers sont insuffisants pour soutenir les investissements.

4- Appréciation de la matrice

La matrice McKinsey comble les lacunes du BCG elle enrichit l'analyse en évaluant la position concurrentielle par rapport aux fcs dans chaque activité.

▢ Cette matrice admet que la concurrence peut porter sur d'autres variables que le coût ; en ce sens elle est supérieure à l'analyse du BCG.

▢ D'une autre côté, utilisant le même mode d'évaluation de la position concurrentielle qu'ADL, cette méthode présente les même avantages (universalités et réalisme) et les même limites. (Subjectivité et empirisme).

En revanche, elle s'en différencie quant à la façon de juger l'attrait.

▢ Egalement, cette méthode prend en compte la notion de synergie entre les activités, notamment par le critère de valeur relative.

▢ Toutefois le fait de privilégier le qualificatif au détriment de quantitatif entraîne un inconvénient :

Toute la pertinence de la réflexion désormais fonction de la capacité des dirigeants à réaliser des synthèses objective de leur analyse, et à ce niveau le risque de prendre leur désir pour des réalités est grand.

▢ Egalement cette méthode à deux limites principales : elle n'apporte pas d'estimation des équilibres financiers, et d'autres part elle ne permet pas de comparer l'évolution de la position de l'entreprise par rapport à ses concurrents.

En effet, pour pallier ces limites à l'immédiat on propose de présenter deux types de méthodes complémentaires.

DEMARCHE COMPLETE D'ANALYSE DE PORTEFEUILLE

Dans les situations complexe de diagnostic où l'évaluation de la position stratégique est cruciale, on recommandera, d'une part de construire une graphique d'évolution qui permettra de comparer le taux de croissance du marché avec le taux de croissance de l'entreprise, dans chaque DAS, et d'autre part de faire un test d'équilibre financier afin de juger les manœuvres stratégique possible en fonction des flux financiers : Graphique d'évolution des positions.

Ces graphiques sont fondés sur des analyses simples en comparant l'évolution des positions des activités de l'entreprise dans le temps et par rapport à l'ensemble de la concurrence.

Ils aident, visuellement à détecter des vulnérabilités et à s'interroger sur la politique d'investissement suivie, dans le passé.

Une autre méthode d'analyse consiste à identifier les évolutions des positions des concurrents au cours d'une période.

Ces graphiques ont comme utilité de tirer des conclusions sur la politique d'investissement suivie par l'entreprise, dans les dernières années.

Test d'équilibre financier

L'analyse de portefeuille McKinsey n'apporte pas d'information sur les équilibres financiers d'ensemble ; c'est donc l'objet des tableaux de flux de trésorerie.

En premier lieu on constitue un tableau des coûts et de contribution pour chaque activité : on isole les dépenses à caractère d'investissement immatériel du reste des frais d'exploitation et ensuite on répartit les frais fixes entre les activités pour le diagnostic de l'évolution passée.

En second lieu ; on établit le tableau de solde économique par DAS qui permet d'évaluer les liquidités dégagée et les liquidités absorbées pour chaque activité, avant tout mouvement financier.

Partie 2 - APPROCHE RENOVEE DE MCKINSEY : L'ECHIQUIER STRATEGIQUE

En s'inspirant des travaux de porter et sous la pression de l'environnement changeante, le cabinet McKinsey a mis en place un outil stratégique d'une importance équivalent à celui du BCG, afin d'aider les dirigeants, à prévoir, et à

définir les mouvements stratégiques de leurs activités ; il s'agit de « l'échiquier stratégique ».

1- Configuration de l'échiquier.

On notera que pour une fois il ne s'agit pas d'une matrice même si pourtant à première vue, il se présente sous la forme d'un tableau à double entrée.

Cet outil est conçu autour du constat que pour développer un avantage concurrentiel les conditions de la bataille dépendent de deux choix qui, bien évidemment, vont devenir les deux dimensions autour desquelles va être construit l'outil. Ces deux dimensions sont:

- où se battre ?
 - sur tout le front,
 - sur une niche ou un créneau seulement ;
- comment se battre ?
 - soit avec les règles du jeu actuelles,
 - soit avec de nouvelles règles du jeu.

Explicitons ces deux dimensions :

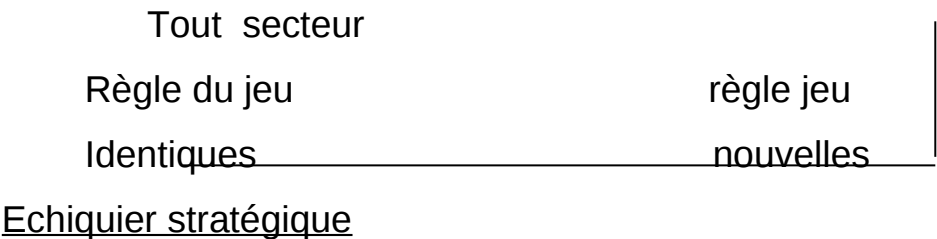
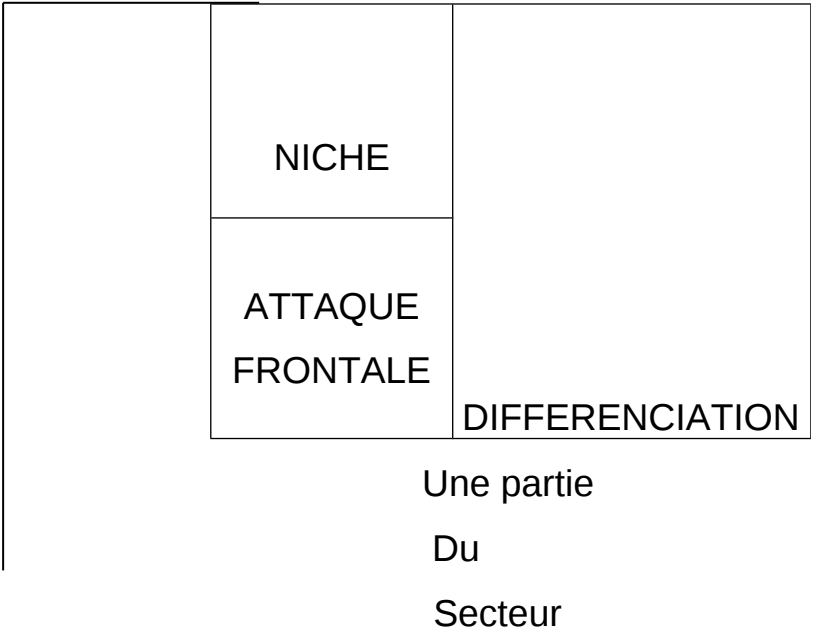
- pour ce qui concerne la dimension « où se battre ? »

Il y a lieu, tout d'abord, de déterminer ce qu'est le front lui-même c'est-à-dire le marché de référence. Pour cela, il faut se référer à la notion de « besoin ». On doit considérer que, le front représente le besoin primaire auquel répond l'offre (il est important de ne pas confondre le concept de « front » avec celui de « marché ». Pour faire simple on peut considérer que le besoin primaire fait référence à un besoin générique par opposition à la notion de besoin direct du client qui est rempli par un « produit » À l'opposé

le front correspond à l'ensemble des différents types de produits pouvant servir le besoin générique).

On peut considérer que l'on est sur tout le front lorsque l'Entreprise couvre 80% environ du marché ce qui suppose remplies les deux conditions suivantes :

- avoir une gamme répondant en largeur et en profondeur à 80% des besoins à satisfaire,
- avoir une présence réelle dans les canaux de distribution permettant de mettre son offre à la disposition de ces 80% de besoins.



- pour la dimension « comment se battre ? »

Pour répondre à cette interrogation il faut se poser deux questions :

- sur quoi est basé le jeu concurrentiel ?

C'est-à-dire qu'il est nécessaire de qualifier les éléments majeurs qui définissent, à un moment donné, l'état du secteur, par exemple : surcapacité de production, niveau d'intensité capitaliste, niveau de concentration, etc.,

- selon quelles règles joue tel ou tel de nos concurrents ?

Il faut entendre par règles du jeu : les conditions de la lutte concurrentielle telle que pratiquée par les principaux concurrents directs, par exemple : les jeux basés sur les prix, sur le niveau technologique, le délai, les services, etc. En d'autres termes, les règles du jeu sont les méthodes utilisées par les principaux concurrents directs pour réussir à dominer les Fcs. Créer de nouvelles règles du jeu revient pour un concurrent à dominer, mieux que ses adversaires, les Fcs en se dotant de nouvelles méthodes pour mettre en œuvre ses activités actuelles : par exemple un nouveau mode de conception, une nouvelle méthode d'approvisionnement ou de production ou de commercialisation etc. Bien entendu pour pouvoir réellement parler de nouvelles règles du jeu il faut pour une Entreprise donnée changer ses méthodes de façon SIGNIFICATIVE et pour une DURÉE CERTAINE.

En fait les règles du jeu concurrentiel sont extrêmement liées à la structure du secteur.

Dans un secteur de haute-technologie, il est évident que c'est à partir de celle-ci que vont se construire les règles du jeu concurrentiel. Dans d'autres secteurs, la technologie n'influence que peu ou pas du tout les règles du jeu : dans ce cas d'autres facteurs, ont une influence, en

général des facteurs de type marketing liés aux clients tels que, le prix lorsque le produit est banalisé.

On voit bien que dans un secteur, dont la structure autorise les stratégies de «volume », la lutte concurrentielle va le plus souvent s'organiser autour du prix.

Ainsi les règles du jeu dépendent de la structure du secteur, elles évoluent en Même temps qu'évolue cette structure et peuvent donc être influencées par des facteurs aussi différents que :

- la technologie.
- les prix et donc le niveau des coûts (en interne par la maîtrise des processus à l'intérieur de la chaîne de valeur, mais aussi par une réparation des coûts avec les partenaires extérieurs de l'Entreprise au travers de la construction de la chaîne de valeur externe),
- la maitrise de nouveaux canaux de distribution.

Cependant cette analyse n'est pas suffisante, il faut aussi s'appuyer sur les « facteurs clés de succès » pour bien comprendre ce qui sous-tend la lutte concurrentielle. En effet rappelons que la construction de l'avantage concurrentielle doit s'appuyer sur la domination des FCS et donc des processus le permettant.

2- Recommandations de McKinsey

Pour utiliser l'outil comme il convient, il semble pertinent de construire un véritable échiquier formé de cases identiques. On peut y réussir en faisant apparaître les quatre possibilités différentes de se différencier aux yeux des clients en se situant à l'intérieur d'une des quatre cases sur l'échiquier.

Il devient alors possible d'utiliser l'outil en utilisant les recommandations inscrites dans chacune des cases. Ces recommandations deviennent parfaitement claires dès que l'on comprend qu'elles correspondent à ce qu'il est nécessaire, de faire pour survivre dans chacune des cases ds cet échiquier :

<p>Sur une niche ou un créneau</p> <p>Ou se battre ? —————</p> <p>Sur tout le front</p>		A	B
		D	C
Règles du jeu actuelles	Règles du jeu nouvelles		
Comment se battre ?			

Echiquier 4 cases

Case A : Il s'agit pour une Entreprise de trouver une niche ou un créneau lui permettant d'assurer sa pérennité alors même qu'elle ne peut créer des règles du jeu nouvelles, c'est-à-dire qu'elle va devoir se battre avec un bien « classique ».

Pour réussir, la seule possibilité va consister à « RESEGMENTER » le marché, en proposant une offre spécifique, pour se créer sa propre niche ou son propre créneau. Théoriquement, cela est possible chaque

fois que les études de satisfaction des clients montrent que les offres actuelles ne satisfont que partiellement les attentes d'une partie du marché. Créer cette niche ou ce créneau doit offrir à cette entreprise des avantages spécifiques tels que les coûts, les services, etc. On retrouve là, un type de stratégie très proche de la « CONCENTRATION » de Michael PORTER. C'est de sa capacité à le faire et à bien le faire en utilisant les possibilités offertes par le marché que va dépendre la possibilité d'exister à l'intérieur de la case « A ».

C'est, très certainement, la voie de survie pour de très nombreuses petites et moyennes Entreprises dans des secteurs où le VOLUME favorise les grands groupes.

Case B : La présence à l'intérieur de cette case suppose la capacité de servir l'ensemble du secteur avec une offre « classique ». Pour y réussir il ne reste plus qu'à « FAIRE PLUS ET MIEUX » que les autres, et comment le faire en ce cas, sinon en jouant sur les prix et donc sur les coûts...

Pour ce faire l'Entreprise a un intérêt majeur à se concentrer sur les activités pour lesquelles elle accède au leadership en termes de volume et de coût. On retrouve là un type de stratégie très proche de celle baptisée par Michael PORTER la « DOMINATION PAR LES COÛTS ». En règle générale l'Entreprise doit penser à diminuer l'intégration verticale, au moins pour un temps, pour toutes les activités où des sous-traitants peuvent contribuer à une meilleure maîtrise des coûts.

Case c : Pour changer les règles du jeu actuelles et pouvoir jouer avec de nouvelles qu'elle aura créées, l'Entreprise va devoir créer une nouveauté, qui réponde à une demande c'est-à-dire correspondant à un vrai marché, et qui lui procure un volume accru.

En fait il s'agit d'offrir, par exemple, un bien ou un service nouveau dans le but de pénétrer dans la chasse, jusqu'alors gardée d'un ou plusieurs concurrents. Il s'agit de forcer des barrages, ou de pénétrer dans les circuits dominés par d'autres.

Il faut sa construire un « AVANTAGE UNIQUE » et comme toujours pour un « Temps » car les concurrents ne manqueront pas de réagir à un moment ou à un autre. C'est donc un comportement de style. « Guérilla » que le Dirigeant doit adopter et faire adopter par l'encadrement.

Case D : Dans cette case de l'échiquier, l'Entreprise a la capacité de modifier les règles du jeu pour l'ensemble du marché. C'est très « RARE » !

« EXPLOITER PARTOUT UN AVANTAGE UNIQUE », voilà la condition d'existence en « D » : c'est une stratégie de rupture du jeu concurrentiel dans une profession et donc une tentative d'établissement d'une situation de monopole, au moins pour un temps.

En général, ceux qui y réussissent le font grâce à un changement de technologie, mais cela peut quelquefois provenir aussi d'un changement dans les modes de distribution.

La véritable problématique est, pour ceux qui y réussissent, de rendre l'avantage concurrentiel aussi « durable » que possible et pour

cela il faut qu'il soit « défendable », autant que faire se peut. Pour y réussir l'Entreprise a tout intérêt, dans le même temps qu'elle construit cet avantage grâce, par exemple, à la domination technologique, à rendre le fossé plus difficile à franchir pour ses concurrents, en surajoutant à celui-ci par exemple un nouveau mode de production ou de distribution. Devant la difficulté de combler un retard émanant de plusieurs sources, certains concurrents pourraient être amenés à renoncer.

Dans tous les cas de figure, toutes les Entreprises travaillant aujourd'hui sur des pistes de recherche identiques, la durée de l'avantage concurrentiel de type technologique a beaucoup diminué. Il est donc bon de le renforcer en utilisant d'autres sources complémentaires pour le construire.

Résumons ce qui vient d'être explicité sur l'échiquier suivant.

Échiquier avec recommandations

Sur une niche ou un créneau	Resegmenter pour créer une niche ou un créneau	Créer et préserver un avantage unique
Sue tout le front	Faire plus et mieux	Exploiter partout un avantage unique
	Règle du jeu actuel	Règles du jeu nouvelles

O

U

S

E

B

A

T

T

R

E

COMMENT SE BATTRE

Ainsi McKinsey propose à travers cet échiquier quatre possibilités de différenciation pour le client. Ces différenciations ont, bien sûr, pour but d'amener l'Entreprise à « INNOVER » pour tenter de déstabiliser l'adversaire en sa faveur. C'est la base d'une stratégie forte et on retrouve là l'une des attitudes

Stratégiques recommandée par SUN TZU dans son « ART DE LA GUERRE ».

Il s'agit de limiter, comme toujours dans une logique de différenciation, l'intérêt du client pour les critères de prix et quelquefois de délai pour les produits industriels. L'Entreprise pourra alors jouer sur d'autres critères d'achat tels que :

- qualité
- coût d'appropriation,
- services connexes,
- fonctionnalités supplémentaires,
- image et notoriété,
- sécurité,
- variété de la gamme...

Qui assurent, en principe, des marges plus généreuses et donc une meilleure Rentabilité des capitaux investis.

Deux aspects méritent que l'on s'arrête sur eux :

- Le premier est celui de l'innovation

Celle-ci ne peut provenir d'une modélisation, à partir de l'expérience acquise par l'Entreprise, mais bien d'une vraie réflexion de toutes les fonctions de l'Entreprise ayant pour but d'explorer les possibilités existantes ; bien entendu cette réflexion, pour ne pas rester stérile ou aboutir à de fausses innovations ne trouvant pas de marché, doit être orientée par des études de marché, une veille concurrentielle et technologique. Ce sont des préférences du client qu'il faut partir.

- Le second a trait à la notion de valeur

L'usage de cet échiquier suppose une analyse de valeur à deux niveaux :

- coût de chaque activité pour se différencier,
- à quelle valeur le client apprécie-t-il chacun des éléments de la différenciation ?

Ce sont sur ces deux niveaux que l'on doit procéder à l'analyse de la valeur, préconisation qui avait déjà été faite lors du chapitre consacré à la chaîne de valeur.

Les prescriptions stratégiques

Cet outil définit les priorités de base de toute stratégie visant à développer l'avantage concurrentiel.

- Re-segmenter pour créer une niche.
- Créer et préserver un avantage unique.
- Faire plus et mieux.
- Exploiter par tout l'avantage unique.

3- Appréciations de l'échiquier stratégique

- L'intérêt de cet outil réside dans le fait de permettre de faire figurer sur l'échiquier non seulement les domaines d'activités de l'entreprise, mais ceux des concurrents.
- En s'intéressant, au comment se battre, cet échiquier est plus opérationnel.
- En fin le model rénové de McKinsey est un modèle plus contingent, prospectif et dynamique.

CONCLUSION

L'analyse de portefeuille a fortement marqué la planification stratégique des années 1970 dont les pratiques sont passées d'une démarche centralisée à une approche décentralisée. A leur lieu de naissance, l'application des matrices stratégiques en tant que moteur de la planification stratégique a eu lieu à des degrés divers, une étude a été entamée par la Harvard Business Review vers 1979 en vue de toucher à l'effet de l'analyse et de ses implications sur la gestion des groupes ayant portée sur les mille premières grandes entreprises, des difficultés pratiques ont été recensées et l'essentiel se ramène aux points suivants :

- Les entreprises restent souvent bloquées par la mise en œuvre et ne tirent pas profit de toutes les potentialités de la méthode.
- La focalisation sur l'investissement, sur l'allocation des ressources et sur la réduction des coûts se fait nécessairement au détriment de la souplesse de réaction de l'organisation.

□ La méthode semble inadaptée pour la création de nouvelles activités.

Malgré ces difficultés les dirigeants des entreprises enquêtées étaient disposés à toujours les utiliser, et cela également pour diverses raisons :

- ✓ La méthode permet d'améliorer significativement la qualité des stratégies élaborées au niveau des groupes et au niveau des domaines d'activités stratégiques.
- ✓ La méthode l'emporte par l'allocation sélective des ressources qu'elle fournit.
- ✓ Elle offre un cadre adaptatif de la gestion globale face aux attentes des domaines d'activités stratégiques.
- ✓ Elle induit une capacité accrue de contrôle.

Une étude parallèle a été menée en France dix ans après cette enquête lancée en Amérique, initiée par Desremaux (1989) sur la base d'une vingtaine de grands groupes industriels français. Cette enquête montre que l'application de l'analyse de portefeuille est beaucoup plus rudimentaire et primitive qu'elle ne l'est dans les entreprises nord américaines, de même que l'échantillon enquêté reste réticent quand à l'apport de cette méthode en une meilleure intégration de l'esprit marketing avec une vision stratégique.

Au-delà de ces constatations d'ordre pratique cette nouvelle génération d'outils de planification stratégique, en réponse aux perspectives de la gestion diversifiée, a su parfaitement remplir son rôle grâce à la simplicité, à l'aspect analytique et à l'apprentissage qu'elle su développer au sein des entreprises, notons que pour la première fois en stratégie des outils simples nous indiquent clairement une arme sûre pour se battre : les coûts.

A l'autre face de la médaille, les retournements de la crise ont vite touché aux limites et à l'incapacité de ces méthodes à produire les bonnes décisions. L'aspect penché sur l'investissement ou le désinvestissement et sur l'allocation des ressources, s'est avéré stérile dans un environnement où on vivait une crise de normes et où les préoccupations n'étaient plus d'accumuler le maximum d'activités mais plutôt un maximum de compétitivité. La notion d'environnement s'y trouve limitativement assimilée à la notion de marché, on ne vit qu'avec les concurrents directs, ce qui va ouvrir une grande parenthèse à des démarches plus contingentes qui ont quoi à ajouter pour rendre cette notion d'environnement d'une notoriété universelle.

Sur un autre plan, les matrices stratégiques place le raisonnement au niveau de l'activité ou du produit. Or les approches basées sur l'intention stratégique ont proposé une vision ambitieuse très différente, elles raisonnent en terme de portefeuille de compétences, l'entreprise est désormais perçue comme un portefeuille de compétence dont la gestion ne vise plus l'équilibre financier et des différentes phases de cycle de vie, mais plutôt d'enrichir les compétences et développer d'autres afin d'élargir l'offre et évoluer sur de nouveaux marchés.

Enfin de nos jours et avec la maturité des marchés financiers la logique d'équilibre propre aux matrices stratégiques risque de ne plus trouver d'alliés, le capital n'attend plus des entreprises qu'elles se diversifient et qu'elles équilibrent leurs portefeuilles, et n'hésite pas à sanctionner les firmes trop diversifiées.

