

## Table des matières :

# Analyse stratégique : La matrice Mac Kinsey

- I. **Introduction :**
- II. **Historique :**
- III. **Les axes Stratégiques :**
  - 1. Comment peut-on évaluer la position concurrentielle de l'entreprise?\_
  - 2. Comment peut-on évaluer le degré d'attrait d'un secteur?
- IV. **Positionnement des DAS :**
- V. **Représentation de la matrice :**
- VI. **Appréciation du modèle :**
  - a. Avantages du modèle :
  - b. Limites du modèle :
- VII. **Etablissement de la matrice :**
- VIII. **Etudes de cas :** l'entreprise **Food-Crabay**
- IX. **Conclusion :**

## I. **Introduction :**

La concurrence entre les différentes entreprises est omniprésente. Face à cette compétition économique, il est nécessaire pour les entreprises d'établir une stratégie. Pour faire une analyse de portefeuille stratégique, chaque activité est évaluée sur deux dimensions:

- La valeur (ou l'attrait) : il s'agit de l'intérêt présenté par chaque activité pour l'entreprise.
- La position concurrentielle : il s'agit de la position de l'entreprise par rapport à ses concurrents directs, dans chaque activité.

Alors que ces deux dernières dimensions sont utilisées par plusieurs méthode qui ont été développées dans les années soixante au sein des grands cabinets de conseil ou des sociétés comme General Electric et Shell et parmi ces méthodes on trouve la méthode ou bien la matrice Mac Kinsey qui a pour objet de représenter le point de vue qualitatif et relativiste et Selon cette méthode, chacune des deux dimensions est évaluée en fonction de plusieurs critères, tant qualitatifs que quantitatifs; pour cette raison on la qualifie également de méthode multicritères.

## II. Historique :

La Matrice Mc Kinsey est un modèle pour effectuer une analyse de portefeuille d'activités des Unités d'Affaires Stratégiques (UAS) ou Strategic Business Units (SBU) d'une entreprise. Elle née de la collaboration entre la société McKinsey et la firme General Electric dans les années soixante-dix. C'est un outil d'analyse multicritères qui reposent sur la représentation des DAS par rapport à deux dimensions:

- \*Attrait du marché (diagnostic externe).
- \* la force compétitive ou position concurrentielle de l'entreprise (diagnostic interne).

Le but de l'analyse du portefeuille d'activité est :

- Décider quelle DAS (Domaine d'activité stratégique) devra recevoir plus ou moins d'investissements.
- Développer des stratégies de croissance pour ajouter de nouveaux produits ou d'activité au portefeuille.
- Décider quelle activité ou produit ne devrait plus être conservé.

## III. Les axes Stratégiques :

Comme pour les précédents modèles, le tableau stratégique de Mc Kinsey est construit à partir de deux variables :

La première, la position concurrentielle, elle mesure la force relative (par rapport à ces concurrents) de l'entreprise sur les principaux facteurs clés de succès de l'activité analysée. Elle est appréciée qualitativement en fonction des atouts de l'entreprise (et non de la seule part de marché), ce qui fournit une analyse plus complète que celle du BCG et pour un segment stratégique, l'entreprise se situe à l'un des cinq niveaux suivants de la position concurrentielle :

Les niveaux de la position concurrentielle				
I	II	III	IV	V
Margina le	Défavorab le	Favorab le	Fort e	Dominant e

Donc la position concurrentielle de l'entreprise est représentée sur l'axe des ordonnées. La position dans laquelle se trouve une entreprise reflète son état à savoir si elle est compétitive ou pas.

- \* En position « marginale » l'entreprise a des performances peu satisfaisantes et présentes une faiblesse majeure.
- \* En position « Défavorable » l'entreprise a des performances suffisamment satisfaisantes pour justifier une continuation de ses activités grâce à la concurrence des concurrents plus importants.
- \* En position « Favorable » l'entreprise dispose d'atouts exploitables pour la conduite de certaines stratégies.
- \* En position « Forte » l'entreprise est capable de mener la politique de son choix.
- \* En position « Dominante » l'entreprise est capable de contrôler le comportement de ces concurrents.

### 1. Comment peut-on évaluer la position concurrentielle de l'entreprise?

- Identifier les FCS de l'activité
- Déterminer le poids de chaque facteur

- Évaluer le degré de maîtrise et de la performance de l'entreprise et de chacun de ses principaux concurrents sur chaque FCS
- Évaluer de manière globale en multipliant les notes obtenues pour chaque FCS par leur poids respectif  
Additionner toutes ces notes.

### **Tableau1 : Évaluation de la force compétitive d'une activité**

- La deuxième Elle permet de se rendre compte de l'attrait d'une activité pour l'entreprise et pour analyser l'attractivité d'un domaine d'activité on doit se focaliser sur:
  - \*\*Des critères objectifs permettant de définir son attractivité intrinsèque et qui permet d'évaluer les caractéristiques qui influencent la valeur d'un domaine d'activité stratégique, comme:
    - La croissance
    - La structure concurrentielle
    - La rentabilité potentielle
    - Les barrières à l'entrée
- \*\*Des critères propres à l'entreprise pour mesurer l'attractivité relative qu'a ce domaine d'activité. Elle mesure la valeur d'un domaine pour une entreprise déterminée et tout domaine d'activité requit des compétences particulières et la capacité de les maîtriser détermine pour l'entreprise l'attractivité de ce domaine et pour Un domaine dont l'entreprise n'a aucune chance de réussir aura une valeur relative nulle, même si sa valeur intrinsèque est forte.

### **2. Comment peut-on évaluer le degré d'attrait d'un secteur?**

- Identifier les critères d'attrait du secteur
- Déterminer le poids de chaque critère pour l'entreprise.
- Évaluer le degré de maîtrise de l'entreprise et de chacun de ces concurrents sur chaque critère.
- Évaluer de manière globale en multipliant les notes obtenues pour chaque critère par leur poids respectif.
- Additionner toutes ces notes.

## Tableau : Évaluation de l'attrait d'un marché

Chacun de ces axes est constitué de plusieurs facteurs qu'on peut les présentés dans ce tableau suivant :

Facteurs (externes) affectant l'attrait du marché	Facteurs (internes) affectant la force concurrentielle
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Taille et taux de croissance du marché</li> <li>- Fluctuations saisonnières</li> <li>- Intensité de la concurrence</li> <li>- Climat social</li> <li>- Stabilité économique et politique</li> <li>- Etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Part de marché de l'entreprise</li> <li>- Importance de ses ressources financières, technologiques et humaines</li> <li>- L'originalité du produit</li> <li>- L'image et la réputation du produit</li> <li>- Etc.</li> </ul>

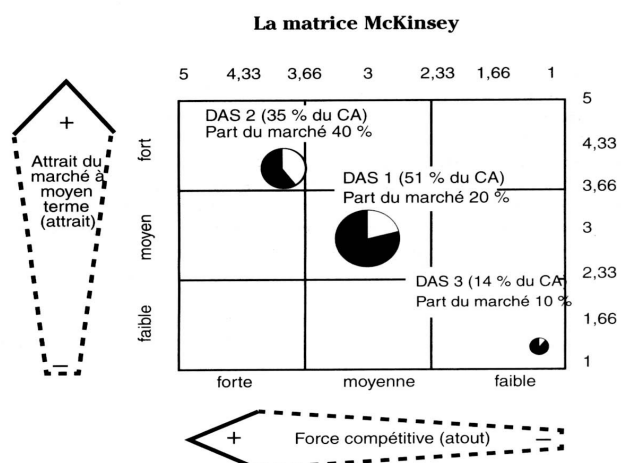
### IV. Positionnement des DAS :

La matrice Mc Kinsey propose le positionnement des domaines d'activité stratégique sur une grille à 9 cases. Elle porte en abscisse la valeur de secteur et en ordonnées la position concurrentielle. Chacun de ces deux critères étant mesuré selon une échelle à trois positions : forte, moyens, faible.

Pour chaque DAS on calcule leurs coordonnées grâce aux notes pondérées puis on les positionne au moyen des cercles dont la surface représente le pourcentage du chiffre d'affaire et la part de marché relative.

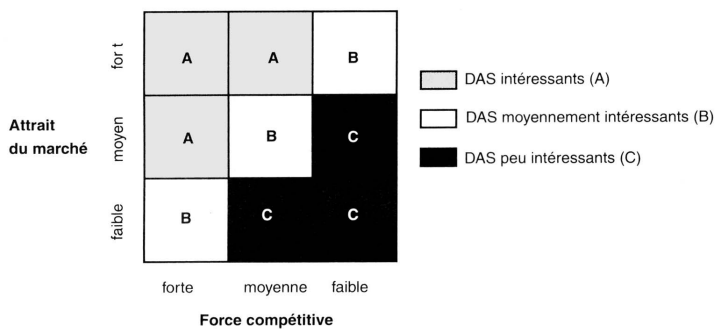
Exemple:

La figure présente à titre d'exemple le calcul des scores pour trois domaines d'activité stratégique avec des critères d'attrait du secteur et de force compétitive.



## V. Représentation de la matrice :

La matrice McKinsey



En fonction de la localisation des domaines d'activité stratégique dans les neuf cases de la matrice, trois grandes zones sont suggérées :

- la zone A correspond à des segments attractifs où l'entreprise possède des atouts ;
- la zone B regroupe des segments qualifiés de moyennement intéressants ;
- la zone C rassemble des segments où l'attractivité et la force compétitive sont soit moyennes soit faibles, il s'agit d'activités peu intéressantes.

## VI. Appréciation du modèle :

### a. Avantages du modèle :

- L'avantage essentiel de la matrice McKinsey réside dans l'utilisation d'un très grand nombre de critères aussi bien quantitatifs que qualitatifs.
- Il donne la possibilité de définir des stratégies adaptées et différenciées, et non plus de type mécanique, fondées sur une logique uniforme et réductrice.

### b. Limites du modèle :

- La première limite de cet outil provient de sa subjectivité, il ne donne pas des valeurs pertinentes et objectives aux variables choisies par la matrice.
- La difficulté de l'utilisation du fait de la prise en considération d'une multitude de critères. Aussi ce modèle ne tient pas compte de la technologie, qui exerce pourtant un effet décisif sur la position concurrentielle d'une entreprise.

## VII. Étude de cas :

### A. Présentation de l'entreprise :

- Nom de l'entreprise : Food-Crabay
- Histoire (fondation en 1975),
- Produit clé : farines et petits pots pour bébés
- Secteur d'activité : agroalimentaire.
- Son problème majeur est la concurrence de plus en plus importante.

### B. L'analyse stratégique selon le modèle McKinsey par étapes :

Cette analyse se découpe en trois étapes. Nous allons décrire les différentes étapes de l'élaboration de l'analyse de la société Food-Crabay.

#### 1ère étape : détermination et évaluation des attraits des DAS:

Il est nécessaire de connaître les objectifs de l'entreprise. Ainsi, les dirigeants de Food-Crabay privilégient les objectifs suivants :

- \*Rentabilité à long terme,
- \*La croissance
- \*La synergie

Pour positionner ses deux DAS (Farine et petits pots pour bébés), Food-Crabay évalue l'attractivité du secteur en se basant sur les critères d'attraits suivants:

critères d'attrait	poids relative	DAS 1		DAS 2	
		Farines		Petits pots pour bébés	
		note sur 5	pondérée	note sur 5	note pondérée
Intensité concurrentielle	0,15	5	0,75	1	0,15
Barrières à l'entrée	0,05	5	0,25	5	0,25
Produits de substitution	0,10	3	0,3	5	0,5
Réglementation des prix	0,15	4	0,6	2	0,3
Marges commerciales	0,15	5	0,75	1	0,15
Taux de croissance de la demande	0,15	2	0,3	4	0,6
Potentiel de développement international	0,05	5	0,25	3	0,15
Synergie technologique	0,10	4	0,4	1	0,1
Synergie commerciale	0,10	5	0,5	5	0,5
<b>NOTE PONDERÉE TOTALE</b>	1,00		4,1		2,7

2<sup>ème</sup> étape : évaluation de la position concurrentielle de l'entreprise dans chaque activité.

Cette étape commence par un recensement des facteurs clés de succès de chaque activité. Food-Crabay repose sur les FCS présentés dans le tableau suivant:

FCS	poids	DAS 1		DAS 2	
		Farines		petits pots pour bébés	
		note sur 5	note pondérée	note sur 5	note pondérée
Largeur de la gamme	0,25	5	1,25	2	0,5
créativité-innovation	0,25	2	0,5	2	0,5
Notoriété de la marque	0,15	3	0,45	3	0,45
savoir faire en approvisionnement	0,15	4	0,6	3	0,45
l'accès au GMS	0,15	5	0,75	3	0,45
logistique à la sortie	0,05	4	0,2	2	0,1
<b>total</b>	1		3,75		2,45

\*Largeur de la gamme,

\*Créativité, innovation, pour renouveler régulièrement la gamme,

\*Notoriété de la marque,

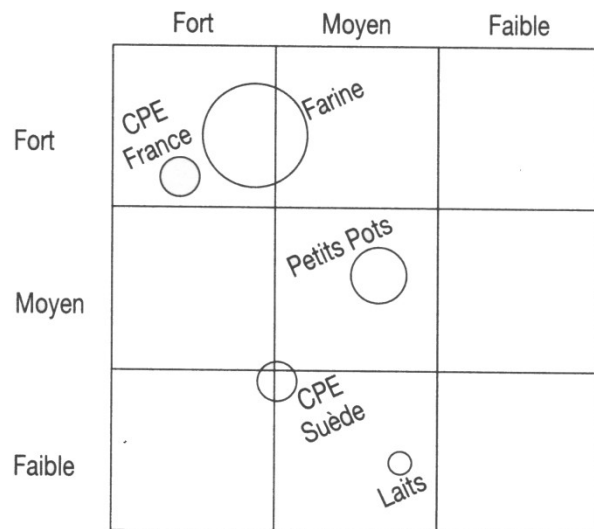
\*Savoir-faire en approvisionnement en fruits et légumes,

\*Accès aux grandes et moyennes surfaces qui peut être mesuré par le ratio D/V (ratio indiquant le chiffre d'affaires réalisé par les points de vente où l'entreprise est présente par rapport au marché total).

\*Maîtrise de la logistique à la sortie.

### 3<sup>ème</sup> étape : constitution de la matrice atouts/attraits et diagnostic :

Cette étape consiste simplement à positionner les activités dans un plan suivant leur note d'attraits et leur note de positions concurrentielles et puis déterminer les recommandations stratégiques appropriés à chaque DAS .



- o L'entreprise Food-Crabay a un fort potentiel à long terme et à court terme, compte tenu des objectifs définis et qu'elle a un centre de gravité des DAS à gauche de la diagonale de la matrice.
- o L'entreprise bénéficie d'une forte position concurrentielle (3,75) ainsi qu'une forte attractivité (4,1) concernant le DAS1 ce qui a permis à ce dernier de se situer dans la zone A de la matrice.

L'entreprise doit développer cette activité sans changement significatif d'orientation.

- o Le DAS2 se situe dans la zone B avec une attractivité et une position concurrentielle moyennes ayant comme valeurs respectives 2,7 et 2,45.

Ce DAS doit être développé en investissant en recherche et développement.

L'entreprise doit se préoccuper d'avantage du DAS2 afin d'améliorer sa position.

### **VIII. Conclusion :**

L'élaboration dans les années 70 du modèle MC KINSEY a su palier au simplisme du modèle BCG. Mais trop vite, elle a mis à nu ses limites ; sa réalisation nécessitant trop de grands moyens.

## **Bibliographie :**

- <http://www.b2b-marketing.fr/1-matrice-mc-kinsey.php>
- [http://fr.wikipedia.org/wiki/Matrice\\_McKinsey](http://fr.wikipedia.org/wiki/Matrice_McKinsey)
- <http://www.dissertationsgratuites.fr>
- <http://www.123business-fr.com>