

Marketing stratégique et management

Combien de managers, en dehors des cabinets de conseil, se servent vraiment de la matrice de stratégie marketing du Boston Consulting Group (BCG) qui permet d'avoir une analyse du positionnement des produits et services dans un approche comparative concurrentielle ?

Combien de managers et de collaborateurs ont découvert qu'ils pouvaient s'en servir pour la gestion des ressources humaines ou pour une vision différente du management de projet avec des actions segmentées mesurables et réalisables dans le temps (SMART)?

Combien de coach pourraient s'en servir pour mieux aider leur client à trouver leur chemin mais aussi parfois le responsabiliser ! Combien de présidents de conseils régionaux ou leurs adjoints opérationnels mériteraient d'en prendre connaissance pour le développement des territoires ?

Son application peut être multiple. Après avoir rappelé sa signification et ses applications premières, nous exploreront ses applications décloisonnées dans le domaine du management.

Par François CHARLES*

La matrice BCG est une première bonne approche pour avancer dans le diagnostic des Domaine d'Activité Stratégique (DAS) et

l'analyse concurrentielle produit-marché. Plus la marge sera grande, plus les choix de manœuvre seront élevés face à la concurrence. Il conviendra de choisir entre l'expansion, la segmentation (diviser en groupes homogènes technologies, marchés, clients), la domination, la liquidation par une attitude offensive (réinvestir, peser sur les prix) ou défensive à marge faible (rester dans le domaine, déplacer la concurrence par segmentation ou quitter le domaine).

La matrice vous suggère de positionner vos produits ou services dans 4 cases sur deux axes d'investissement et de rentabilité (voir schéma) d'abord les *Poids morts*, vous n'avez pas encore décidé d'investir beaucoup, la décision de développement n'est pas lancée et peu de flux est généré. Viennent ensuite les *Dilemmes* avec des investissements élevés mais encore peu de retours sur investissement et une rentabilité faible et donc des flux de fonds très négatifs. Ces derniers apparaîtront, si tout se passe bien, au niveau des *vedettes* où les investissements peuvent encore légèrement progresser avec une rentabilité enfin attendue, un quasi autofinancement pour ensuite tomber sur les *vache à lait*, à rentabilité élevée et des flux très positifs qui, comme son nom l'indique, produit sans plus avoir besoin d'investissement.

Le scénario d'évolution est tournant dans le sens inverse des aiguilles d'une montre entre

chaque catégorie. Les poids morts peuvent devenir logiquement dilemmes etc mais peuvent aussi sortir du jeu à tout moment en cas de pertes de repères, comme d'ailleurs les dilemmes, notamment suite à analyses de risques. Les *poids morts* peuvent aussi directement passer en stade *vache à lait* sur des exemples de différenciation avec apport minime de valeur ajoutée. Un risque fréquent est l'endormissement sur une rentabilité confortable de vaches à lait oubliant la nécessité de relance d'investissement sur d'autres produit en cohérence avec les cycles de vie, plus ou moins identiques et allongés en fonction du produit et des réalités du marché (camions, aéronautique, armement) et influant sur les politiques de prix (dumping, domination, ombrelle, rattrapage, abandon).

Le positionnement des produits ou services s'effectue sous forme de ronds avec des diamètres différents en fonction du chiffre d'affaires. Les recommandations sont de rentabiliser les vaches à lait avec une gestion rigoureuse pour dégager des flux financiers utiles aux futurs développements ; maintenir les poids mort sans investissement tant que le leader maintient une ombrelle de prix ou sinon abandonner ; maintenir la position dominante pour les vedettes en attente normale de vache à lait et doubler la mise, re-segmenter ou abandonner les dilemmes en fonction des critères de taille, poids, compétences, capacités financières.

Certains utilisent également la matrice d'Arthur D Little sur l'évaluation qualitative de la position concurrentielle, avec l'attrait du domaine, la maturité du métier (la part faible de marché mais la position concurrentielle potentielle peut être forte) plus axée sur les risques. D'autres utilisent celle de Mc Kinsey, plus simple et dérivée de cette dernière pour les entreprises à activités liées confrontées à des problèmes de choix (élagage, recentrage, diversification) en analysant la position du domaine d'activité stratégique par rapport à la position du marché. D'autres enfin utiliseront la matrice de Dussage, dérivée de BCG, faisant apparaître le potentiel de développement, la présence commerciale et le potentiel technologique.

J'utilise également cette matrice dans le cadre du concept de décloisonnement SPM (Stratégie, Processus, Psychologie, Marketing, Management, Mental) où il s'agit aussi d'employer des outils en dehors de leur application d'origine

En développement personnel, il est souvent intéressant de mieux identifier où l'on est et d'où l'on vient pour aller de l'avant, rebondir, changer d'orientation en utilisant de vrais outils de prises de décision. Utiliser la matrice BCG permet de mieux identifier, positionner et maîtriser ses efforts sur ce qui a été réalisé ou ce qui pourrait l'être, voire

abandonner certaines pistes. Cela alimente les détracteurs de « mise en boîtes » ou les ayatollahs des ressources humaines mais les résultats sont là et de nombreuses personnes témoignent du ressenti d'être allées plus vite vers leurs objectifs en moins de temps. « Ai-je suffisamment investi en temps, en argent, en personne pour attendre des résultats ? Dois-je ou comment dois-je faire évoluer mes poids morts ? Quels sont les éléments dilemmes pour moi ? Lesquels dois-je faire évoluer ou abandonner ? Ai-je atteint la rentabilité vedette attendue ? Quels indicateurs ou nouvelles actions dois-je mettre en place pour y parvenir ? Sur quelles vaches à lait puis je me reposer sans toutefois oublier de veiller à l'évolution de l'environnement et éviter l'endormissement souvent précurseur du coup de théâtre ? »

La matrice peut être un support précieux pour l'entretien annuel de « gestion » de carrière, avec des mots qui remplacent souvent bien des discours. Les parties pourront l'utiliser par exemple pour justifier ou non de la mise en place de certaines formations, certains changements normaux et anormaux de poste, prendre conscience de certaines réalités ou analyser de façon mesurable les processus mis en œuvre pour l'atteinte des objectifs demandés et leur rentabilité. « J'ai compris que je dois me mettre au travail plutôt que réclamer sans cesse car l'entreprise me considère en dilemme et attend un retour sur

investissement. Suis-je donc un poids mort pour ne pas pouvoir avoir la possibilité de suivre ce genre de formation ? J'estime être plus une vache à lait pour l'entreprise qu'une vedette ou qu'un dilemme mais je ne suis pas en fin de carrière pour autant et je peux même être valorisé pour aider les poids mort à évoluer ou les dilemmes à devenir rentables... »

En management de projet ou en gestion de crise, il est intéressant de positionner les tâches et leur valeur ajoutée pour y analyser les efforts faits en terme de retour d'expérience ou à faire. La matrice peut être utilisée dans toute forme de négociation pour analyser et comprendre où porter les efforts avec rentabilité. Les militaires devraient davantage l'employer pour accroître leur efficacité stratégique et tactique sur le terrain avec des mots clairs et précis, voire pour leurs actions de retour à la paix

Les politiques peuvent l'employer par pédagogie ou pour définir les axes géographiques ou thématiques sur lesquels travailler pour leur campagne mais devraient aussi et surtout l'utiliser pour expliquer leur vision et gérer de façon durable et cohérente les territoires qui leur ont été confiés

*coach et conseil en stratégie, management et développement personnel, ancien professeur de Politique Générale d'Entreprise, créateur du modèle SPM
