



# Décisions Marketing

Niveau : 3<sup>ème</sup> année – Cycle Licence  
Filière : Marketing et Communication

**Pr. Zainab BERRADA**

Année universitaire : 2023 - 2024

## Chapitre 2 : Outils et modèles d'aide à la décision

Modèle  
McKinsey

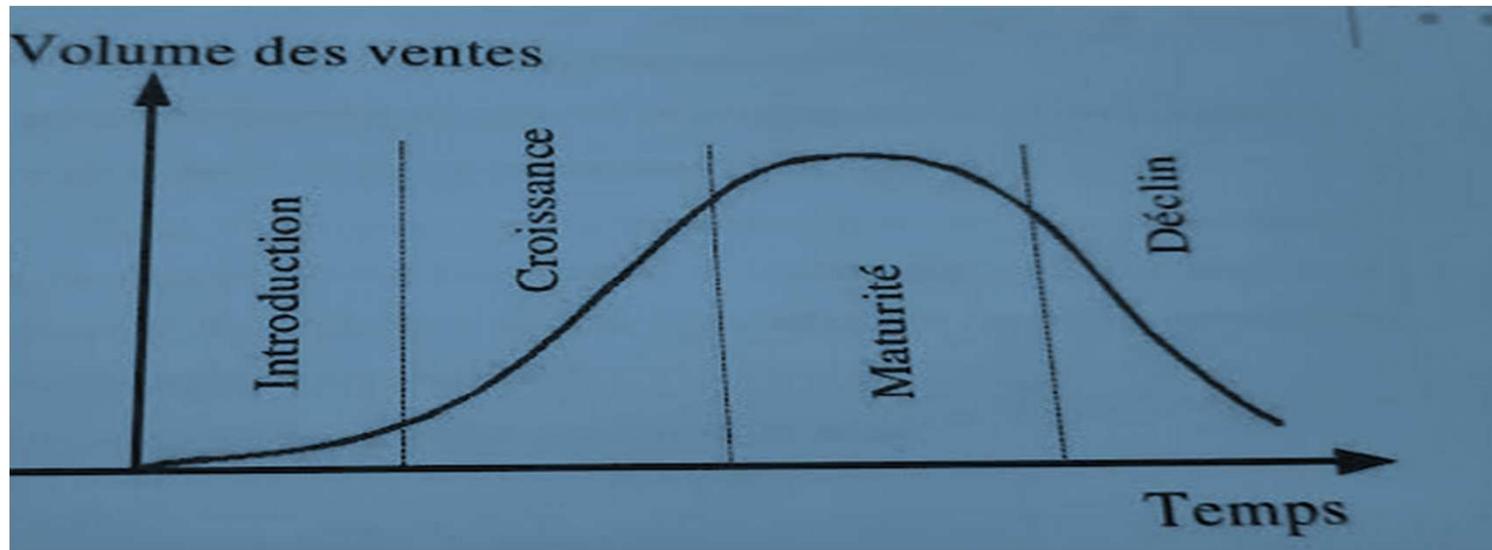
Modèle BCG

Modèle ADL

Modèle ARD

## □ Le cycle de vie de produit

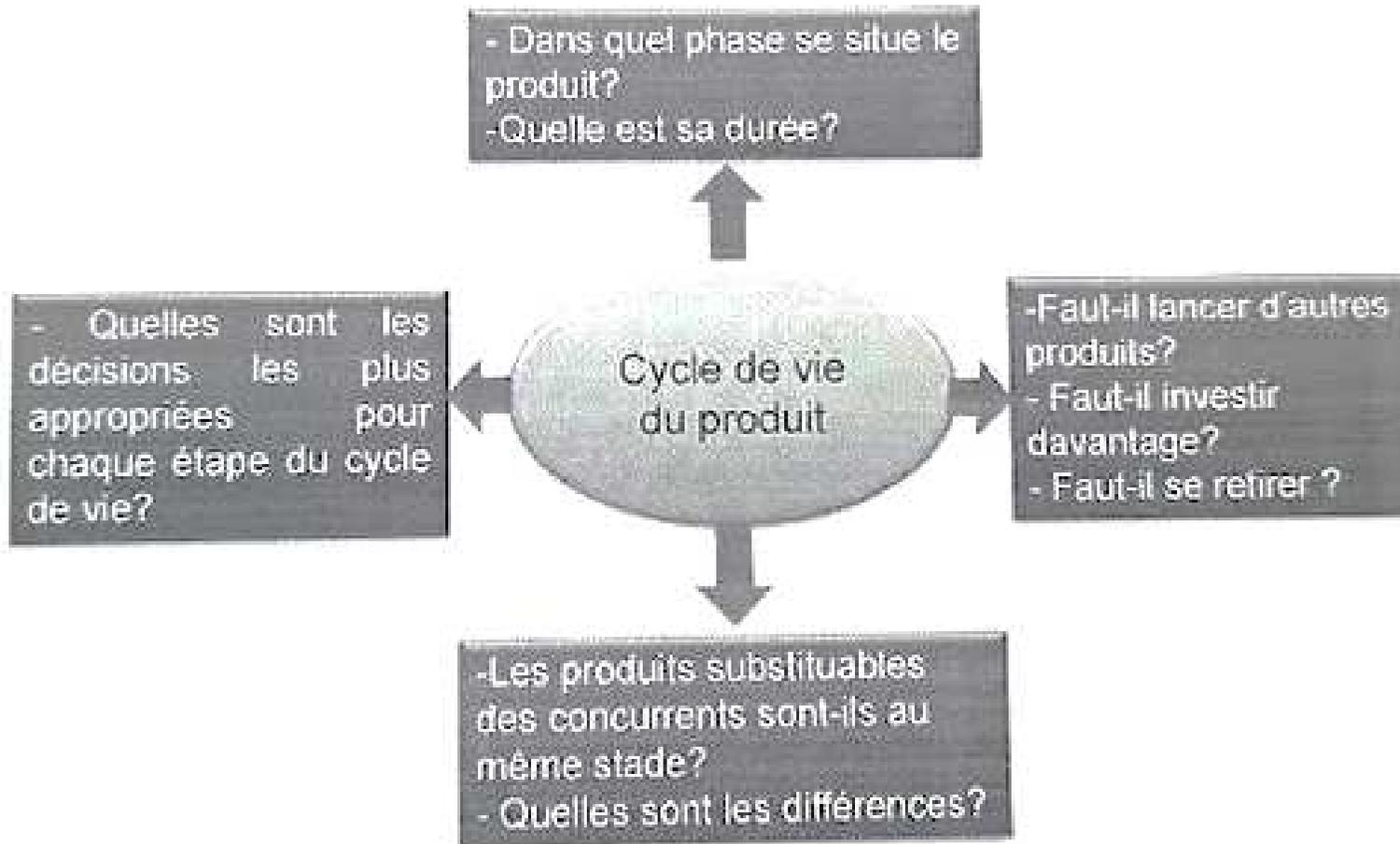
- ✓ La théorie économique a conceptualisé la notion de cycle de vie de l'entreprise en définissant ainsi les étapes de son développement depuis sa création jusqu'à sa disparation;
- ✓ Dans les années 60, les analystes ont mis en évidence les caractéristiques des différents phases de du cycle de vie du produit sur lesquelles se sont appuyés les diagnostics stratégiques concurrentiels.



## Le diagnostic des étapes du cycle de vie des produits

	Lancement	Croissance	Maturité	Déclin
Croissance du marché	Moyenne, avec tendance à l'accélération	Forte	Faible	Négative
Structure du marché	Concurrence absente ou négligeable	Apparition de concurrents	Concurrents nombreux et agressifs	Élimination des concurrents les plus faibles
Résultats	Négatifs	Importants	En baisse	Tendance à l'annulation
Liquidités	Fort besoin	Équilibre	Fort surplus	Equilibre, avec risque de besoins

## Questions d'ordre stratégiques



## □ Le modèle McKinsey

Le modèle de McKinsey se base sur deux éléments :

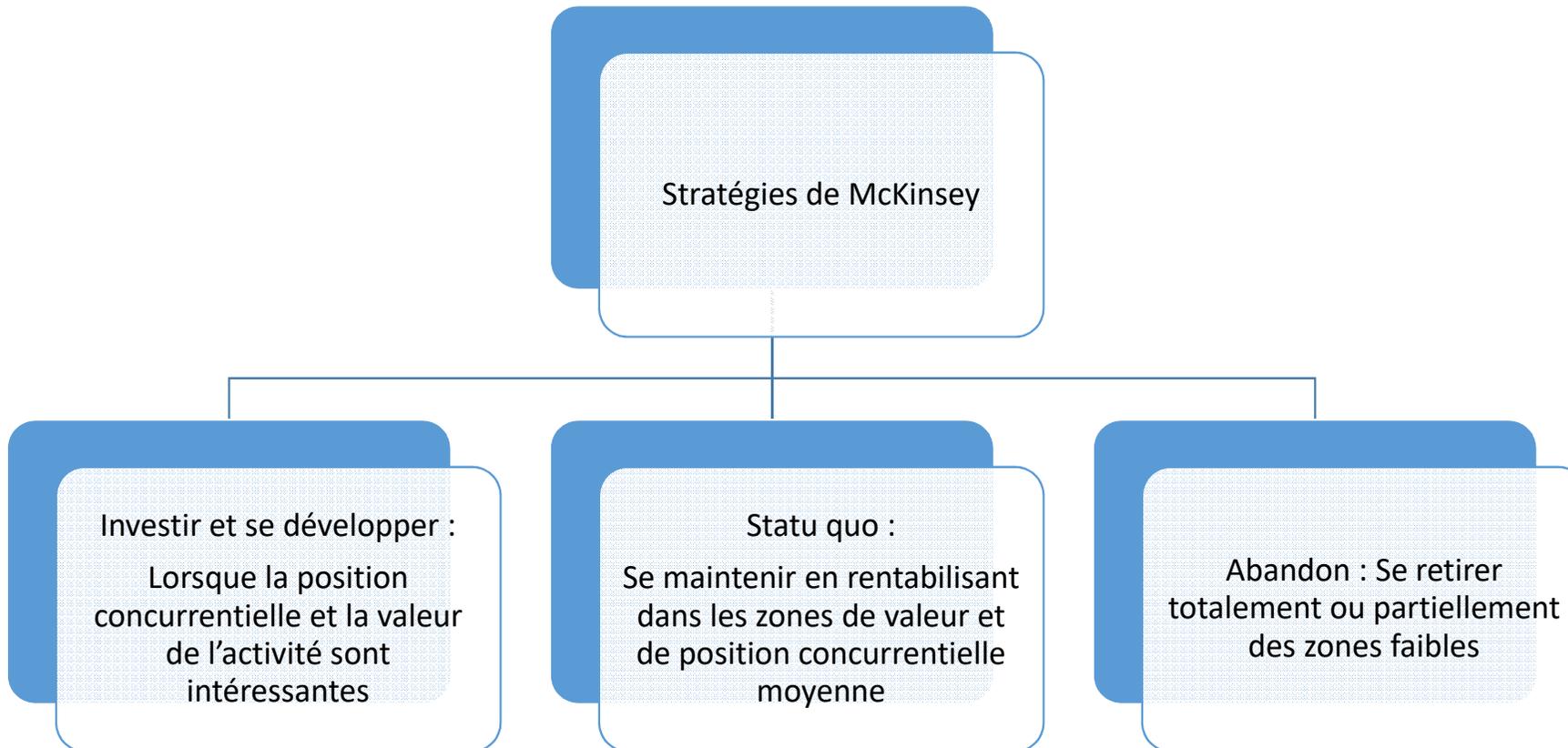
L'attrait au  
secteur

- Appelé également attrait du segment stratégique
- Porte sur 3 positions

La pression  
concurrentielle  
de  
l'entreprise

- Basée sur les facteurs clés de succès
- Porte sur 3 positions

## Stratégies élémentaires du modèle McKinsey



Position concurrentielle

Maintenir sa position	Investir pour croître	Investir sélectivement
Investir sélectivement	Rentabilité sélective	Expansion limitée ou récolte
Protéger et se re-concentrer	Rentabilité sélective	Abandonner

Investir/croître

Statu quo

Exploiter / Abandonner

## ❑ Le modèle ADL (Arthur D. Little)

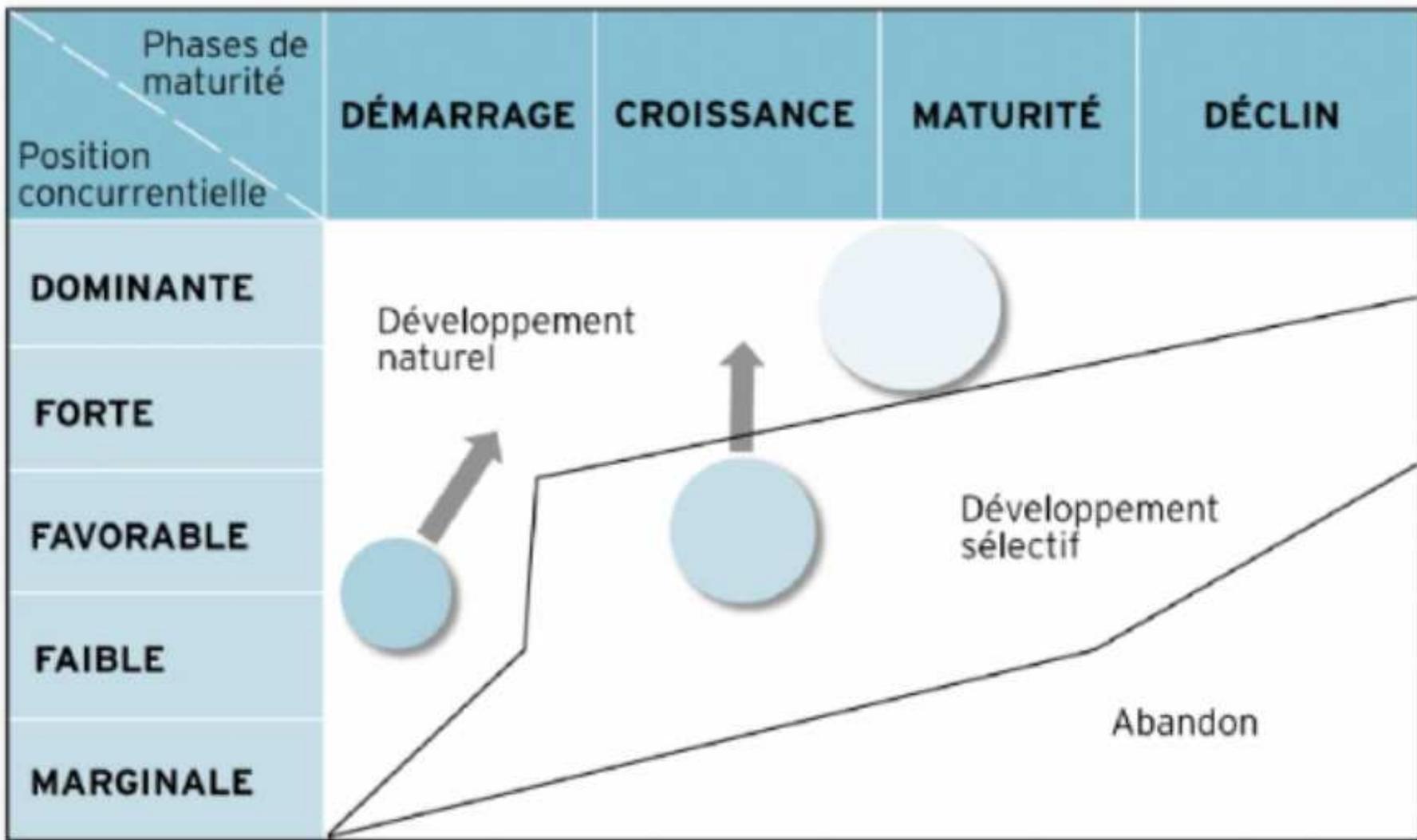
Le modèle ADL met en relief 2 dimensions :

L'attrait du  
secteur

- Appelé également degré de maturité de l'activité
- En fonction du cycle de vie

La pression  
concurrentielle  
de  
l'entreprise

- 5 états en fonction du degré de maîtrise des facteurs clés de succès



Les trois zones selon ADL :

- ❑ **La zone " développement naturel "** comprend les DAS à bonne position concurrentielle et les activités d'avenir, en phase de démarrage. Il s'agit d'accompagner le développement de ces DAS au fur et à mesure de l'évolution de la maturité de l'activité.
- ❑ **La zone " développement sélectif "** comprend les DAS à position concurrentielle moyenne, voire faible. L'objectif est d'atteindre une meilleure position et donc une meilleure rentabilité.
- ❑ **La zone " Réorientation "** comprend les DAS à position concurrentielle assez faibles mais qui sont en phase de fin de maturité.
- ❑ **La zone " abandon "** se justifie pour les DAS peu rentables, et dont la position concurrentielle est faible.

## Les prescriptions stratégiques du modèle ADL

### Démarrage

- **Mettre en place une stratégie d'innovation technologique ou d'achat de licence, et agir principalement sur les produits.**

### Croissance

- **Développer l'activité et rechercher de nouveaux marchés en investissant en distribution et communication pour améliorer la pénétration commerciale et l'image, et en développant sa capacité de production**

### Maturité

- **Optimiser l'activité par la maîtrise des coûts. L'intégration vers l'amont et vers l'aval est possible. L'internationalisation de la gamme et de la production est envisageable.**

### Déclin

- **Rationaliser l'activité en réduisant les coûts et en élaguant les marchés et les gammes**

## ☐ Matrice BCG

Le modèle ABCGDL met en relief 2 dimensions :



Part de marché  
relative de  
l'entreprise sur  
un secteur  
d'activité



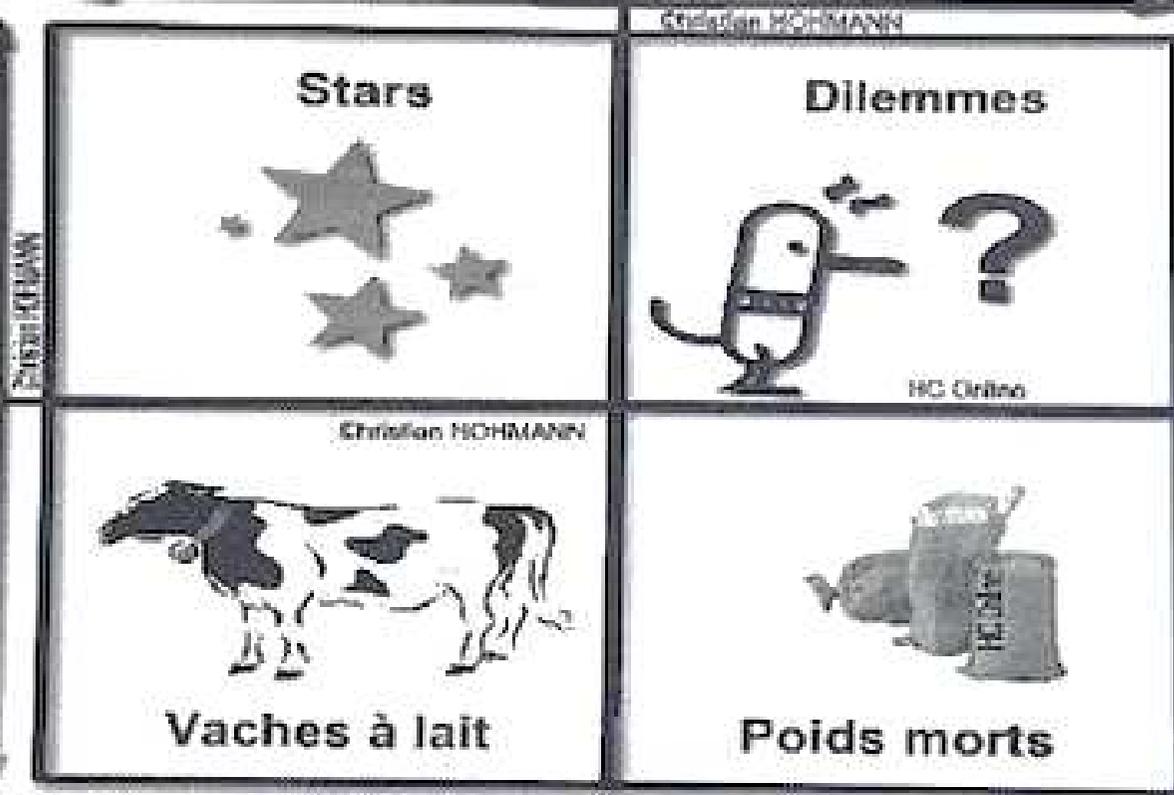
Taux de  
croissance  
d'activité

Positionnement concurrentiel  
Parts de marché

Fort

faible

Croissance du marché  
Forte  
faible



## Les produits vedettes ou stars

Autrement appelés « étoiles », ce sont les biens ou les services qui se positionnent en tant que leaders sur un marché en croissance. Pour autant, cela ne veut pas dire que ce sont les plus rentables. Ces offres ou produits vedettes demandent un investissement régulier, tant sous l'angle financier que l'angle humain, en matière de compétences à mobiliser.

Ces activités peuvent alors, parfois, devenir de plus en plus rentables et se classer dans la catégorie des produits vaches à lait, à condition d'y consacrer du temps et des ressources.

## Les produits vaches à lait

Il s'agit d'activités rentables, installées sur un marché parvenu à maturité ou dont la croissance s'est stabilisée. Elles placent l'entreprise en forte position concurrentielle, mesurable par une part de marché relative supérieure à 1.

Les vaches à lait sont des activités qui requièrent peu d'investissement pour se maintenir. Les fonds générés par ce type d'activités peuvent servir à investir dans d'autres catégories de produits étoiles en croissance, et petit à petit renforcer le nombre d'activités vaches à lait

## Les produits poids morts

Les poids morts sont des activités intégrées à des marchés à faible croissance. Un poids mort peut être une activité vache à lait parvenue à maturité et qui a, par la suite, commencé à décroître. Par rapport à la concurrence, l'entreprise se situe dans une situation de faiblesse. Si le marché ne poursuit plus sa croissance, une concurrence bien installée peut vite prendre le dessus.

Les activités poids morts ne doivent pour autant pas être abandonnées dans tous les cas. En effet, il est conseillé de réduire le niveau d'investissement afin de trouver un équilibre avec leur niveau de rentabilité

## Les produits dilemmes

Les activités dilemmes sont celles qui se situent sur un marché en croissance, mais qui ne génèrent pas une tension concurrentielle aussi forte que les vedettes. La stratégie de l'entreprise doit donc se fonder sur la dynamique du marché.

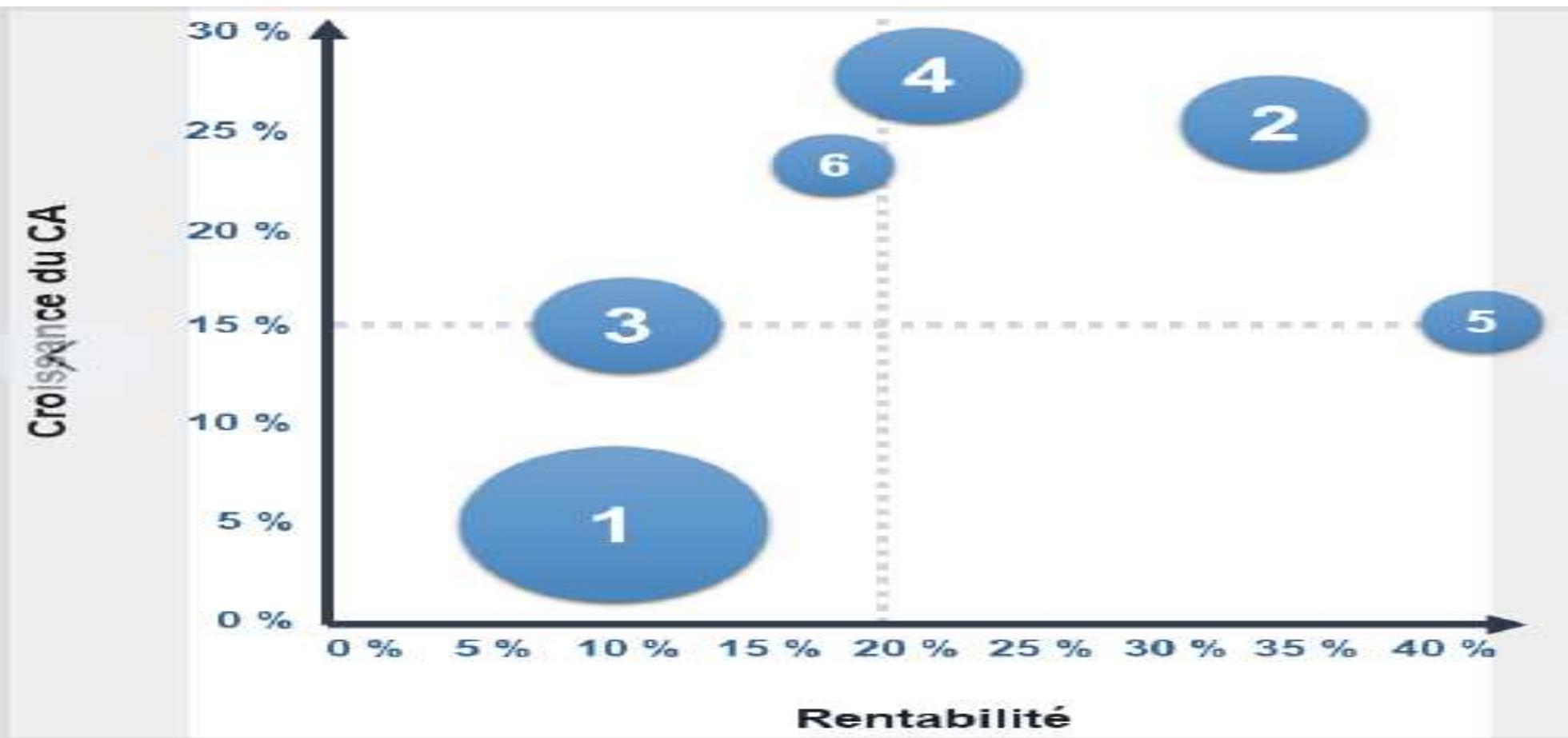
Pour se démarquer de la concurrence, elle devra toutefois investir pour émerger sur ce marché. Investir dans des activités dilemmes représente une prise de risque à anticiper. L'entreprise doit être en mesure d'identifier les activités les plus prometteuses en matière de retour sur investissement.

## □ Recommandations et prescriptions BCG

Catégories de DAS	Caractéristiques	Stratégies appropriées
Dilemmes (Question Marks)	Besoin de financement car phase de croissance et position concurrentielle défavorable	Investir pour améliorer le position concurrentielle et atteindre la position du leader. Sinon consolider sa position sur un segment bien défini. Sinon, se désengager rapidement
Vedettes (stars)	Équilibre de trésorerie car position de leader mais besoins de financement important	Consolider, sinon améliorer, la position concurrentielle par une politique active d'investissement
Vaches à lait (Cash cow)	Excédent de trésorerie car position de leader et faible besoin de financement	Maintenir la position concurrentielle sans réinvestir des ressources, mais en favorisant une amélioration rapide de la productivité pour optimiser les résultats
Poids morts (dogs)	Équilibre ou léger déficit de trésorerie: phase de déclin et position concurrentielle faible	Rentabiliser rapidement avec maintien de position sans investissement, puis se retirer avant l'apparition des pertes par désengagement progressif sous forme de désinvestissement

## ☐ La matrice RCA (Beka)

- ✓ La matrice RCA, (R comme taux de Rentabilité et CA comme taux de croissance du CA) Cette matrice convient mieux à des secteurs plus restreints où lorsqu'on n'a pas accès aux données du marché.
- ✓ La limite est qu'on réalise cette matrice à partir de nos données internes de croissance du CA et du taux de rentabilité
- ✓ Les produits de l'entreprises sont positionnés en fonction de ces deux axes et sont représentés par **un cercle proportionnel au CA** qu'ils rapportent à l'entreprise.



Sur cette matrice RCA, la croissance moyenne est de 15 % et la rentabilité moyenne de la gamme de 20 %.

- ✓ **Le produit 1** a une diminution importante de la croissance de son CA et une rentabilité plus faible que la moyenne des produits. C'est un produit en DECLIN. Cependant, il représente une part importante du CA de la gamme.
- ✓ **Le produit 2** est un nouveau produit et il est très RENTABLE.
- ✓ **Le produit 3** est un produit à MATURITE, il n'assure plus de rentabilité et sa croissance est moyenne.
- ✓ **Le produit 4** est un produit à forte CROISSANCE.
- ✓ **Les produits 5 et 6** possèdent une rentabilité et une croissance de leurs ventes positives. Ce sont donc des produits PHARES. Par contre, ils représentent chacun une faible part du CA