

CONSTRUCTION ET INTERPRÉTATION DE LA MATRICE BCG : LE CAS SOUND - CORRECTION

Question 1.a) Remplir le tableau

Voir fichier Excel, avec les tableaux intermédiaires qui peuvent servir à affiner l'analyse.

Question 1.b) Construction de la matrice

Rappel des modalités de construction de la matrice :

- ✍ En ordonnée : taux de croissance de chaque DAS (ou du segment d'activité). Échelle croissante linéaire, de bas en haut, allant de 0 (voire moins) à 20 (voire plus). La valeur médiane de l'ordonnée est, dans la présentation initiale du BCG, fixée à 10 %, en référence à la croissance rapide de l'époque.
- ✍ En abscisse : PDM relative détenue dans chaque DAS, mesurée par une échelle logarithmique croissante, de droite à gauche, allant de 0 (entreprise non présente dans le DAS) à 10 (part de marché 10 fois supérieure à celle du principal concurrent). La valeur médiane de l'abscisse se situe à 1 (voire 1,5), séparant à gauche les activités pour lesquelles l'entreprise est leader et à droite pour celles où elle ne l'est pas. Un chiffre de 0,5 révèle par conséquent que, dans le secteur considéré, l'entreprise détient une part de marché égale à 50% de celle détenue par le leader; un chiffre égal à 4 traduit une position de leadership confirmé, le concurrent venant en seconde position n'ayant que 25% de la PDM relative du premier. Du fait de la définition de la PDM relative, il n'y a au sein de chaque DAS qu'une seule entreprise détenant une position supérieure à 1 (l'entreprise leader).
- ✍ Les différents cercles indiquent la position des domaines d'activité de l'entreprise. Leur surface est proportionnelle au CA réalisé par l'entreprise sur chaque DAS.

Question 2) Commentez la matrice. Quelles préconisations faites vous concernant la gestion du portefeuille d'activités ?

Les jeux vidéo correspondent à la vache à lait du portefeuille d'activités de Sound. On peut recommander d'exploiter les liquidités générées par cette activité pour consolider, voire améliorer la position des DVD, produit vedette. De cette façon, lorsque le taux de croissance du secteur diminuera, l'entreprise aura peut être amélioré sa position relative, et les DVD constitueront ainsi une vache à lait générant des liquidités importantes.

De même, les TV peuvent aussi bénéficier de la manne financière que génèrent les jeux vidéo. En effet, leur position est intéressante : produit dilemme (donc un fort besoin de liquidités), certes, mais le taux de croissance du secteur est élevé, cela représente une part importante du chiffre d'affaires de l'entreprise, et la position relative de l'entreprise n'est pas mauvaise, même si il reste d'importants efforts à faire (puisque le calcul des parts de marché montrent que Sound est dernier sur ce secteur).

Enfin, il faudrait abandonner la Hi-fi : représentant une part minime du chiffre d'affaires de l'entreprise, le taux de croissance du secteur est faible, et Sound n'y détient qu'une part de marché relative très faible. La revente éventuelle de cette activité à un concurrent permet de générer des liquidités que Sound pourrait affecter soit aux produits vedettes (ici, les DVD), soit aux produits dilemmes si besoin (ici, la TV).

Ceci correspond donc aux recommandations stratégiques purement issues de la matrice BCG. L'intérêt de l'exercice est aussi de vous amener à réfléchir aux limites de cet outil. Susciter leurs réactions par quelques questions sur :

- ✍ La logique de la matrice : ce sont uniquement les flux financiers qui sont pris en compte dans la réflexion, ce qui amène d'autres limites (amener les étudiants à les découvrir).
- ✍ Basée sur l'effet d'expérience, la matrice BCG considère que le coût est la seule variable déterminant l'avantage concurrentiel. Or, ce n'est pas forcément le cas : la technologie et l'innovation sont aussi deux paramètres essentiels, en particulier sur les DAS présentés ici.
- ✍ Écarter les poids morts est financièrement la meilleure solution... Mais peuvent survenir des obstacles politiques au sein de l'entreprise, qui peuvent empêcher la direction de supprimer une activité dont les résultats plombent les comptes de l'entreprise. Par exemple, si l'on prend le cas de Sony, la Hi-fi est une activité historique, qui a fondé des succès majeurs de l'entreprise (le Walkman, ou le Discman, par exemple), on peut supposer que de nombreux employés refuseront de voir cette activité abandonnée. L'image externe de l'entreprise peut aussi être affectée par une telle décision.
- ✍ Les transferts de flux financiers entre les activités, comme des vaches à lait vers les vedettes, ne prennent pas en compte les répercussions sociales et comportementales. Des problèmes de motivation peuvent survenir au sein de l'activité jeux vidéo, s'ils voient le fruit de leur travail réinvesti ailleurs. La communication interne et la culture d'entreprise peuvent permettre de surmonter ce genre de problèmes.

Question 3) A partir des annexes qui suivent, Sound doit-elle faire évoluer son portefeuille d'activités ? De quelle façon ?

Au regard des taux de croissance et des positions des concurrents potentiels dans la micro-informatique et la photo numérique, il serait préférable, au premier coup d'œil, de se lancer dans la photo numérique.

Les liquidités générées par les jeux vidéo peuvent aussi permettre de lancer une nouvelle activité, soit par croissance interne, soit par une acquisition ou prise de participation, de même que la vente éventuelle de la hi-fi.

S'il peut être intéressant de se lancer dans la photo numérique, il convient de réfléchir aux modalités d'introduction dans ce marché (comme dit précédemment : rachat, croissance interne, ou prise de participation). Par ailleurs, cette nouvelle activité est-elle compatible avec les activités existantes ? Dans une logique de gestion de portefeuille d'activités, il serait bon d'envisager préalablement les synergies possibles avec les DAS sur lesquels Sound est déjà présente. De la même façon, une analyse plus fine du marché de la photo numérique permettrait de voir si Sound aurait plutôt intérêt à viser le haut ou le bas de gamme.

Même réflexion pour la micro-informatique : certes, le taux de croissance y est plus faible, les concurrents majeurs sont peut être plus inexpugnables que sur la photo numérique (HP.com et Ledd), mais la croissance de Médian, arrivé récemment sur le marché, montre qu'il est peut être encore possible de s'aménager une position confortable. Même discussion autour des synergies avec les activités existantes, l'objectif étant toujours de réfléchir autour de la notion de la gestion d'un portefeuille d'activités, et non de chaque activité indépendamment les unes des autres.

CORRECTION DU CAS SOUND

Domaine d'activité 1	TV			
	2001	2001	2002	2002
SOUND	580 000	14,81%	702 000	15,92%
Philipes	690 000	17,62%	780 000	17,69%
Sansoung	808 000	20,63%	848 000	19,23%
JDC	1 028 000	26,25%	1 244 000	28,22%
Thompson	810 000	20,68%	835 000	18,94%
Total	3 916 000		4 409 000	12,59%

Domaine d'activité 2	Jeux Vidéo			
	2001	2001	2002	2002
SOUND	1 706 000	35,04%	1 792 000	35,05%
Nitindo	952 400	19,56%	1 000 000	19,56%
Segam	1 190 800	24,46%	1 250 000	24,45%
Mixosoft	1 020 000	20,95%	1 070 800	20,94%
Total	4 869 200		5 112 800	5,00%

Domaine d'activité	PDM relative		Taux de croissance du segment	Contribution de l'activité au CA total	
	2001	2002		2001	2002
TV	0,56	0,56	12,59%	18,51%	20,32%
Jeux Vidéo	1,43	1,43	5,00%	54,46%	51,88%
DVD	1,33	1,43	10,40%	23,17%	23,45%
HI FI	0,15	0,18	1,73%	3,86%	4,34%

CA Total de
SOUND :

2001 **3 132 800**

2002 **3 454 000**

Variation
annuelle :

10,25%

Domaine d'activité 3	DVD			
	2001	2001	2002	2002
SOUND	726 000	30,74%	810 000	31,07%
Philipes	142 800	6,05%	160 000	6,14%
Sansoung	308 000	13,04%	336 000	12,89%
Pionire	72 000	3,05%	100 400	3,85%
Thompson	464 000	19,65%	520 000	19,94%
JDC	545 000	23,08%	565 000	21,67%
Yamama	104 000	4,40%	116 000	4,45%
Total	2 361 800		2 607 400	10,40%

Domaine d'activité 4	HI FI			
	2001	2001	2002	2002
SOUND	120 800	4,62%	150 000	5,64%
Philipes	826 000	31,59%	810 000	30,45%
Sansoung	328 000	12,54%	336 000	12,63%
Pionire	172 000	6,58%	80 000	3,01%
Thompson	454 000	17,36%	320 000	12,03%
JDC	600 000	22,95%	848 000	31,88%
Yamama	114 000	4,36%	116 000	4,36%
Total	2 614 800		2 660 000	1,73%

Entreprise	Photo Numérique		
	2001	2002	Taux de croissance
Kadok	345 000	725 000	110,14%
Fijifili	670 000	834 000	24,48%
Manolti	125 000	198 000	58,40%
Canion	450 000	699 000	55,33%
Kanico	220 000	324 000	47,27%
Total	1 812 001	2 782 002	53,53%

Entreprise	Micro-informatique		
	2001	2002	Taux de croissance
H.P. Com	890 000	910 000	2,25%
Tosh	495 000	532 000	7,47%
Médian	245 000	450 000	83,67%
Tsujifu	467 000	550 000	17,77%
Ledd	950 000	970 000	2,11%
Total	3 047 000	3 412 000	11,98%

