

Cas Matrices 2*2

L'emploi des matrices dans la *HBR* est relativement récent. La première matrice rencontrée date de 1956 et correspond à une utilisation de la théorie des jeux pour le contrôle de gestion (Bennion, 1956). D'un point de vue historique, nous pourrions rencontrer ce type de représentation depuis la création de la *HBR*, dans la mesure où son utilisation comme élément de réflexion logique est déjà présente dans un ouvrage de Carroll (1887), mathématicien connu pour avoir notamment écrit *Alice aux pays des merveilles*. Nous envisageons de nous intéresser qu'à l'aspect formel des matrices 2*2. Nous n'aborderons pas les justifications empiriques sur la validité des théories défendues à partir de ces représentations et qui ont été développées en particulier pour la matrice BCG conçue en 1969 (Carrance, 1988 ; Hambrick, MacMillan et Day, 1982). Le fil directeur de cette étude repose sur la distinction entre les aspects rhétoriques et les aspects cognitifs. Ces derniers sont relatifs aux propriétés de la matrice comme aide à la réflexion, à la décision et à l'action. Par rhétorique, nous entendons un ensemble de techniques permettant de faire passer efficacement un message. Il convient ainsi d'étudier en quoi une représentation graphique aidant à résoudre

des problèmes de logique est adaptée au contexte de la gestion et si la créativité liée à cette adaptation ne répond pas au moins partiellement à des motifs rhétoriques.

A. Les aspects cognitifs et rhétoriques de la matrice 2*2

Les matrices 2*2 deviennent d'un usage beaucoup plus fréquent à partir de 1979 (voir chapitre analyse des données quantitatives). Nous pouvons expliquer cela du point de vue de l'histoire du management. En effet, le début des années 1980 se caractérise par un plus grand intérêt pour la formulation de la stratégie et le début de la remise en cause de la planification¹. L'usage de cette représentation s'explique par une volonté de simplification de l'analyse permettant de définir de nouvelles stratégies sans une contrainte de formalisation excessive. Les schémas relevant de la notion de plan, comme ceux montrant des étapes avec un grand nombre d'éléments mis en relation, sont souvent considérés comme peu susceptibles d'être modifiés à la marge et de s'adapter à l'action, en raison de leur formalisation et de leur complexité, jugées trop importantes (Suchman, 1990 [1988]).

La matrice 2*2 est de ce point de vue beaucoup plus flexible. Pour reprendre la distinction de Girin (1983), la matrice 2*2 se veut un outil, alors que le plan est généralement considéré comme une machine. Elle définit quatre zones dans lesquelles peuvent être placés librement des éléments qui sont en relation ou non. Les frontières de ces zones peuvent soit être définies numériquement soit faire appel à l'intuition. Elles ne correspondent qu'à une séparation binaire des valeurs possibles d'une variable, ce qui les rend assez aisément définissables. Se distingue ainsi un cadre pour la pensée stratégique très flexible. Dans un ouvrage qui recense 55 matrices 2*2 de chercheurs et de consultants, Lowy et Hood (2004) ont nommé un chapitre : « *concevoir une matrice 2*2 : rendre l'intuition explicite* ». La pensée stratégique peut s'appliquer sur une matrice sans qu'une solution unique ne soit envisagée ; comme c'est le cas lorsque nous raisonnons sur un plan qui offre un unique cheminement. En ce qui concerne la matrice, quatre alternatives s'offrent à nous.

¹ Voir le chapitre sur l'histoire du management.

1. L'intérêt cognitif de la matrice 2*2

Dans le cadre de cette recherche d'un cadre souple pour la pensée, la matrice 2*2 permet d'adopter un raisonnement simple, que ce soit pour le créateur de la matrice ou pour l'utilisateur de celle-ci. L'enjeu pour le créateur est, après avoir défini les deux variables indépendantes qui lui semblent pertinentes, de reconnaître les deux frontières qui sont déterminantes. Ces frontières sont elles aussi indépendantes, ce qui facilite leur établissement. Par exemple, dans la conception de la matrice BCG, la frontière de part de marché a été définie de manière à distinguer le leader des autres entreprises. Quant à celle de la croissance du marché, elle est définie en référence à la croissance moyenne attendue sur les marchés à l'époque de la création de la matrice (Hedley, 1977 ; Henderson, 1973).

L'autre question relative aux frontières renvoie au risque de ne pas pouvoir allouer aisément des phénomènes à une seule case, ceux-ci ayant tendance à se trouver à l'intersection de deux zones. Dans le cas de la matrice BCG, l'un de ses concepteurs, Henderson, règle le problème lié à la frontière de la part de marché relative en considérant que c'est une « *situation instable qui persiste rarement longtemps. Des compétiteurs de taille identique sur un segment produit-marché restent rarement de même taille* » (Henderson, 1973, p. 1). Du point de vue de l'utilisateur d'une matrice 2*2 se pose le problème général de tout outil de gestion qui est le risque d'automatiser la décision ; alors qu'il convient de rediscuter les hypothèses du modèle si on l'emploie dans le cadre de la formulation de la stratégie.

Cette dernière constitue un ensemble d'hypothèses dont l'outil ne reflète qu'une partie, en considérant par exemple les deux variables choisies comme étant celles qui sont pertinentes. Kaplan et Norton (2001) rappellent que leur « carte stratégique » reflète des hypothèses de causalité à partir desquelles on définira les indicateurs de performance à retenir. Ainsi, les liens de causalité doivent pouvoir être modifiés si les hypothèses sont invalidées. De même, il ne faut pas oublier que les frontières ou les variables de la matrice peuvent être changées.

Comme nous l'avons vu avec Goody (1977) dans le premier chapitre, c'est aussi le problème général de l'écrit de fixer une fois pour toute la connaissance – en particulier les tableaux peuvent avoir un effet pervers, à savoir celui de rigidifier les relations entre cases. La matrice, qui se différencie du tableau par le fait qu'elle est à double entrée (Bertin, 1977)¹, peut ainsi induire une fixité des liens entre les deux variables qui ne sont plus vraies. Par ailleurs, la matrice 2*2 a souvent été formalisée avec une dénomination des quatre cases (Henderson, 1973 ; Lowy et al., 2004 ; Nonaka, 1994). Le risque est ici aussi de garder une dénomination qui ne correspond plus à ce que représente cette case. Citons par exemple la case que l'on appelle généralement « poids mort » et qu'Henderson avait nommé « chien » (Henderson, 1973). Celle-ci désigne une situation sans valeur, dans la mesure où s'il s'agit d'une activité prévisible, qui ne changera pas, elle entraîne également un gaspillage des ressources puisqu'elle ne donnera jamais lieu à des flux de liquidité importants. Hambrick, MacMillan et Day (1982) remettent en cause cette approche avec une possibilité d'avenir pour les activités « chiens » : « *ce qui est nécessaire est une recherche et une pensée créative, positive sur comment les chiens peuvent être gérés pour une performance maximale à long terme* » (Hambrick et al., 1982, p. 528).

Si ainsi la perception de cette case change, la dénomination devrait aussi changer. Dagognet (1999) considère que cette dernière constitue l'un des trois « outils de la réflexion » permettant au scientifique de créer des connaissances, avec la classification et la schématisation. Le choix du mot est ici important parce qu'il reflète la compréhension des phénomènes étudiés par le chercheur :

« Je désire, écrit Bergman, que les dénominations soient, autant que possibles, conformes à la nature des choses. Je sais bien que les mots sont comme des pièces de monnaie et que les changements de noms peuvent occasionner une grande confusion ; on ne peut disconvenir cependant que la chimie n'ait été, comme les autres sciences, autrefois surchargée de noms très impropres... Il importe surtout de donner aux nouvelles substances des noms conformes à leurs caractères ; c'est pour cela qu'au lieu de la dénomination d'air fixe, qui tient à une idée peu exacte, j'emploie celle d'acide aérien... » (cité par Dagognet, 1999, p. 161).

¹ Le tableau a une seule entrée et un ensemble de modalités sur l'autre axe.

L'attrait pour la matrice 2*2 peut aussi s'expliquer par l'usage intensif des diagrammes¹ et l'habitude de représenter les éléments selon deux axes en gestion. Le développement de l'analyse factorielle peut aussi être une autre explication à l'attrait pour le découpage d'un plan entre quatre zones selon deux axes. La matrice 2*2 peut par contre devenir une superposition de quatre zones à un diagramme habituel.

Le problème qui se pose alors concerne la contradiction entre un raisonnement à l'aide d'un diagramme et celui à l'aide d'une matrice. Cette dernière possède un certain nombre de propriétés qui la rendent utile au raisonnement (voir tableau ci-dessous). Le diagramme ne fonctionne pas sur les mêmes propriétés et il est difficile de pouvoir les additionner. Alors que ce dernier témoigne d'une continuité et d'une évolution précise des données, la matrice fonctionne selon un principe de discontinuité et une possible approximation du raisonnement. En effet, la construction d'une matrice passe par la définition de frontières comme nous venons de le voir ; frontière dont la détermination est plus ou moins précise. Le raisonnement porte dans ce cas sur l'appartenance à une case et non sur une évolution précise de données chiffrées (distinction par rapport au diagramme chiffré) ou une tendance (distinction par rapport au diagramme non chiffré). Par conséquent, les aspects dynamiques mis en évidence dans de nombreuses matrices comme celle de Nonaka et Takeuchi (1997 [1995]) vont à l'encontre des propriétés usuelles recherchées pour les matrices : « *because the matrix representation does not indicate paths connecting subsets of items, it does not really make sense to talk about traversing this type of representation* » (Novick et Hurley, 2001, p. 171).

La représentation de chemins, de trajectoires est la propriété des réseaux ou des hiérarchies (Novick et al., 2001). Nous obtenons ainsi dans les matrices montrant des aspects dynamiques une superposition d'un cadre formel - la matrice - et d'une représentation de courbes, de chemins qui peuvent faire référence aux diagrammes ou aux réseaux. Il s'agit dès lors de savoir si cette matrice est utile au raisonnement ou s'il ne s'agit que d'une rhétorique adaptée à un contexte particulier et qui peut être soumise à un effet de mode.

¹ Voir Chapitre analyse des données quantitatives pour le pourcentage d'articles avec diagrammes.

Tableau n° 25 : Propriétés des matrices pour la résolution de problèmes logiques d'après Novick et Hurley (2001)

Propriétés liées à la structure générale	Structure globale	Toutes les valeurs d'une variable ont les valeurs d'une autre variable en commun (les représentations expriment une combinaison factorielle de possibilités).
	Construction des blocs	Une cellule dénote l'intersection ou la combinaison de la valeur i d'une variable et la valeur j d'une autre variable.
	Nombre d'assortiments	Les lignes et colonnes spécifient les valeurs selon deux variables distinctes.
	Contraintes Élément/Lien	Les valeurs sur la même dimension (même ligne ou même colonne) ne peuvent être liées.
Propriétés fournissant une information détaillée sur les éléments et liens	Distinction des éléments	Toutes les lignes ont le même statut (la seule distinction provient du nom), de même pour les colonnes.
	Type de lien	En générale, les liens entre les valeurs des lignes et des colonnes sont purement associatives (elles sont non directionnelles).
	Absence d'une relation	L'absence d'une relation entre la valeur d'une ligne et la valeur d'une colonne typiquement est indiquée explicitement dans la représentation en plaçant un symbole particulier (par exemple, un « X ») dans la case concernée.
Propriétés liées au mouvement	Relations d'une case avec les autres	Les liens associés avec la valeur de chaque ligne ou colonne correspondent à des relations un-vers-plusieurs et plusieurs-vers-un dans le monde représenté. Par contre, l'existence des relations plusieurs-vers-plusieurs doit être inférée, à savoir qu'elles ne sont pas directement accessibles à partir de la représentation.
	Existence de chemins	La représentation ne représente pas de chemins reliant plus de deux éléments.
	Traverser la représentation	Cela n'a pas vraiment de sens de parler de traverser la représentation.

Source : Novick et Hurley (2001)

2. Pourquoi et comment la matrice 2*2 peut être d'un emploi rhétorique

Comme nous venons de le voir, certains emplois de la matrice vont à l'encontre de leurs propriétés naturelles pour la résolution de problèmes logiques et justifieraient parfois l'emploi de schémas plus adaptés. En revanche, les problèmes de gestion ne sont pas nécessairement des problèmes logiques. Nous pouvons évoquer les problèmes

informationnels qui empêchent les solutions optimales ou une prise de décision qui ne s'appuie pas que sur des facteurs objectifs (March et Olsen, 1976). Avec la mise en évidence d'une utilisation de la matrice 2*2 en dehors des règles logiques, nous chercherons les facteurs d'adaptation de l'outil au contexte de la gestion ainsi que les aspects rhétoriques. En effet, la matrice 2*2 peut être utilisée par les auteurs au-delà de son intérêt cognitif pour une raison rhétorique, à savoir avec le motif de vouloir faire passer un message de façon efficace par le biais d'un ensemble de techniques allant à l'encontre d'un usage littéral du langage. Avec l'engouement pour les matrices BCG, de nombreux auteurs peuvent chercher à faire passer leur idée en faisant référence plus ou moins explicitement à cette représentation. La matrice 2*2 devient un vecteur de transmission d'idées parfaitement acceptable après que l'une de ces représentations soit devenue une forme connue et apprise par un grand nombre de gestionnaires. Un autre moyen de distinguer l'aspect rhétorique de l'aspect cognitif est de vérifier la référence aux hypothèses qui limitent sa validité. S'il est fait référence à la matrice BCG, fait-on référence à la courbe d'expérience dont elle tient sa justification et est-il précisé que sa validité dépend donc de celle de la courbe d'expérience, validité discutée depuis au moins 1974 (Abernathy et Wayne, 1974) ?

L'attrait pour les matrices en général peut provenir du sentiment de complétude qu'elle donne : nous sommes sûrs de pouvoir insérer tous les phénomènes dans l'une des quatre cases. A ce niveau là, nous sommes dans la rhétorique car cet aspect n'induit nullement que nous avons la bonne représentation pour la décision. En effet, toute forme graphique peut contenir l'ensemble des possibilités. Cela dépend du choix des catégories et non de la forme graphique. La complétude de la matrice 2*2 est acquise si aucune valeur possible des deux variables n'est oubliée ce qui est assuré avec par exemple des catégories correspondant à des valeurs « faible » et « élevé » correspondant à l'ensemble des possibles allant jusqu'à la frontière « moyen ». Comme nous l'avons vu précédemment, la discussion de la pertinence de la matrice porte premièrement sur les frontières : tout d'abord, est-ce qu'un phénomène n'appartient qu'à une case ? Ensuite, est-ce que les deux variables fournissent une représentation du phénomène pertinent par rapport à la décision à prendre ?

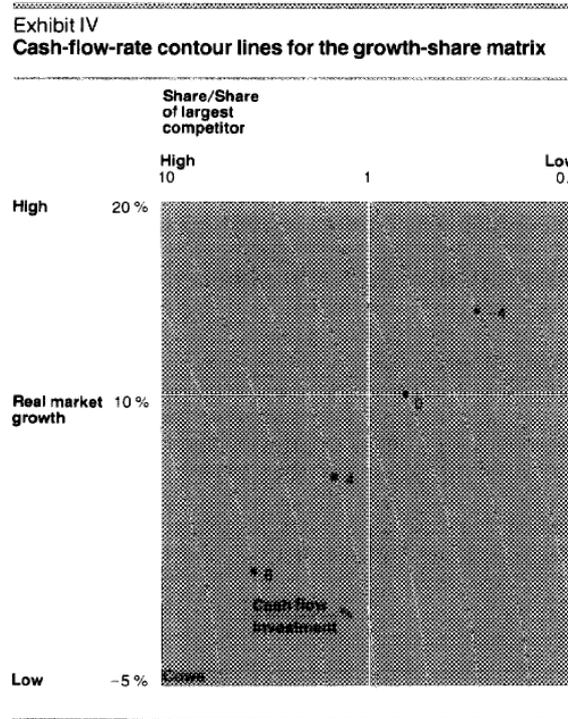
B. L'usage non classique des matrices 2*2 dans la *Harvard Business Review*

Un certain nombre d'aspects va dans le sens d'un usage rhétorique ou pour le moins créatif par rapport à l'usage cognitif classique de la matrice 2*2. Cet usage considéré comme classique n'est pas défini comme étant celui de la gestion mais celui défini par les propriétés de la matrice 2*2 comme outil logique. Dans la *HBR* se démarque clairement la superposition d'un diagramme et d'une matrice définissant ses propres frontières (Gale et Branch, 1981). Apparaît ainsi l'assimilation de l'application de la matrice 2*2 à une politique industrielle à l'introduction d'un nouvel esprit d'entreprise dans la politique économique (Scott, 1982). Se démarque la matrice 2*2, qui s'avère finalement être une matrice 4*4 et aurait pu être plus aisément compréhensible par le biais d'un arbre de décision (Ross, 1984). Les autres procédés qui nous éloignent d'un usage classique de la matrice 2*2 concernent des cases au statut différent (Bonoma, 1984), la présence d'une troisième et quatrième dimension avec la présence de diagrammes différents par case (Ross, 1984), la définition d'un statut différent pour les deux axes (DeBruicker et Summe, 1985) et le non respect des frontières à angle droit pour une représentation cartographique plus souple (Campbell, Goold et Alexander, 1995).

1. Une utilisation extensive de la matrice BCG : quelle validité ?

La première matrice comprenant des aspects graphiques reprend l'approche quantitative sous-jacente à la matrice BCG (Gale et al., 1981). Nous y retrouvons explicitement les deux axes de cette matrice : la part de marché et la croissance du marché. Dès cet article datant de 1981 nous trouvons une hypothèse forte sur la pertinence d'une telle matrice. Des courbes d'équivalence en terme de flux de liquidité sont représentées dans la matrice mais il est précisé que seulement un dixième de la variance des taux de flux de liquidité est expliqué par les deux axes – part de marché et croissance du marché.

Schéma n° 26 : Le contraste dynamique entre les styles de supervision traditionnel et émergent



Source : Gale et Branch (1981), *HBR*

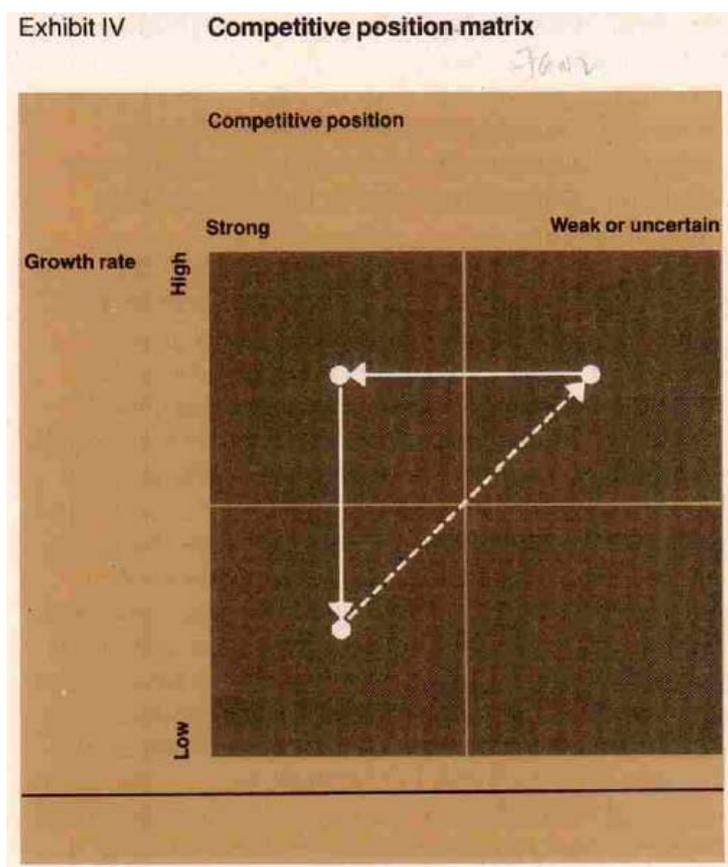
Ces courbes nous définissent de nouvelles frontières. En effet, le raisonnement par rapport à ce diagramme se pose en ces termes : sommes-nous sur telle ou telle courbe ? La matrice perd ainsi de son intérêt en tant qu'instrument d'aide à la décision, dans la mesure où les deux variables prises en compte dans la matrice n'expliquent que 10% des liquidités et où il faut prendre en compte les courbes afin de connaître le montant des liquidités plutôt que l'appartenance à l'une des quatre cases.

Les auteurs citent la matrice BCG puis définissent des courbes d'équivalence en superposition de la matrice initiale. Ce procédé, qui ne vise pas la remise en cause de la matrice BCG mais son affinement, montre que la matrice BCG est devenue un cadre de pensée au sein duquel il est possible de mener une réflexion sur les flux de liquidité. Il est toutefois difficile de franchir l'étape de la remise en cause du modèle alors que les courbes d'équivalence nous montrent une interprétation bien différente des flux par rapport à la matrice.

2. Une utilisation extensive de la matrice BCG : quelle philosophie derrière ?

Le deuxième article présentant une approche graphique des matrices fait référence à l'aspect dynamique de l'analyse de portefeuille et à son intérêt pour une analyse de la politique industrielle d'un pays (Scott, 1982). Il est fait référence à différentes limites de ce modèle en général et de la matrice BCG en particulier, à savoir qu'il ne s'applique pas aux stratégies de différenciation et qu'il met en évidence seulement une corrélation. Le sens entre coût bas et part de marché n'est ainsi pas donné. Les autres limites concernent d'une part la simplification excessive des choix en ne mettant pas en évidence les choix humains et technologiques. D'autre part, la pertinence du modèle est discutable dans la mesure où la stratégie d'entreprise ne se résume pas à un agrégat de décisions au niveau de chaque domaine d'activité stratégique (business unit). L'auteur rappelle qu'en ayant conscience de ces restrictions, la matrice constitue un bon outil de réflexion sur les dynamiques des industries et « *un cadre (...) approprié pour concevoir une politique industrielle* » (Scott, 1982, p. 76). Est ainsi montrée la matrice BCG avec ses aspects dynamiques. En outre, le texte situé en marge de celle-ci porte sur les politiques industrielles de différents pays occidentaux selon les quatre cases suivantes : promouvoir l'innovation, encourager les vainqueurs, limiter l'investissement dans les secteurs à faible croissance et abandonner les perdants. On passe ainsi avec cet article à un niveau étatique où il s'agit de défendre la position concurrentielle des entreprises d'une économie et d'assurer leur croissance.

Schéma n° 27 : Matrice de la position compétitive



Source : Scott (1982), *HBR*

L'aspect rhétorique lié à la matrice 2*2 est la volonté d'injecter une culture d'entreprise dans la politique industrielle par le biais d'une matrice BCG adaptée :

« to be able to direct our own economic strategy in the United States, we need to construct a way of thinking that will foster this mobility. It will help to postulate that countries, like companies, have "portfolios" of businesses or industries » (Scott, 1982, p. 75).

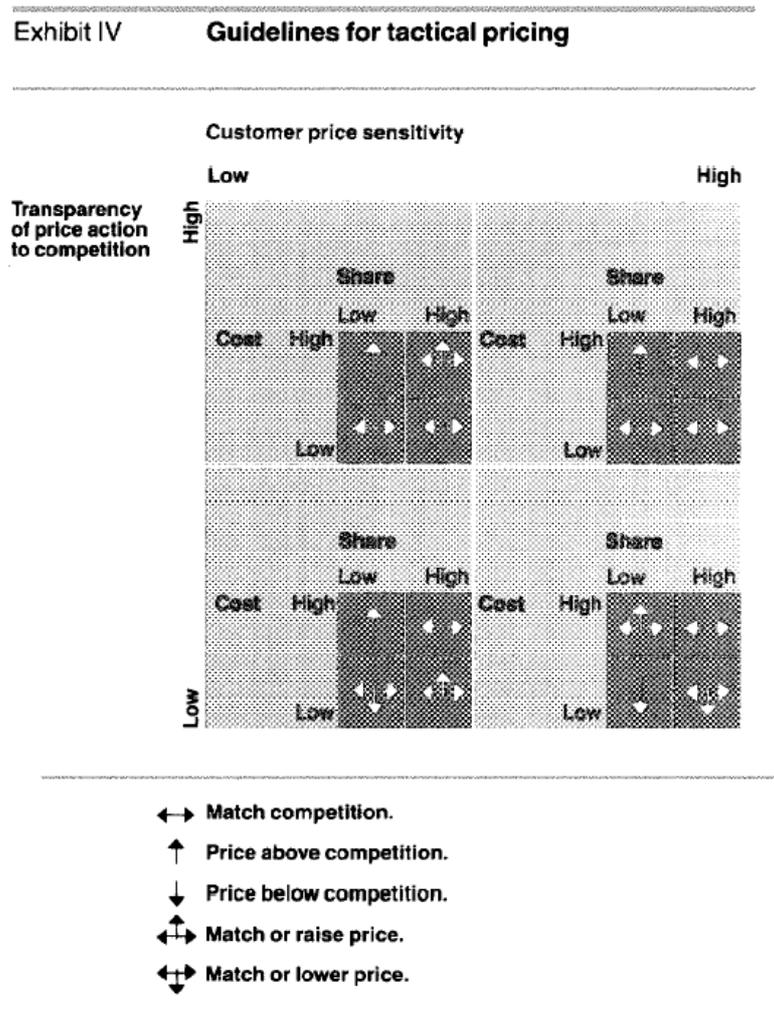
L'auteur souhaite par ce biais revenir sur l'Etat providence et accroître la compétitivité des entreprises avec une politique économique plus axée sur une politique de l'offre (investissements) que sur une politique de la demande : *« we cannot achieve long-term economic recovery as long as U.S. policy focuses on short-term consumer welfare and on the entitlements and subsidies of a welfare state »* (Scott, 1982, p. 82).

Par ailleurs, la matrice BCG est présentée sous son aspect dynamique (voir schémas ci-dessus). Mais cela se retrouve peu dans l'article puisque l'on retrouve quatre parties dans l'article, définies selon les cases de la matrice qui sont proposées. Pour sa part, la trajectoire est supposée naturelle : il suffit d'appliquer la bonne politique selon la case où se situent les entreprises ; et l'aspect dynamique doit suivre.

3. Le choix de la matrice 2*2 est-il bien justifié ?

Dans le cadre d'un article sur la stratégie de prix, Ross (1984) propose une matrice qui puisse servir de guide pour le choix des prix tactiques (voir schéma ci-dessous).

Schéma n° 28 : Guides pour la tarification



Source : Ross (1984), *HBR*

C'est une variante de la matrice BCG qui est proposée avec un « coût relatif à la compétition sur le segment » et la « part de marché sur le segment ». Puis cette matrice permet de prendre en compte le choix du prix à court terme si on ajoute un élément relatif aux consommateurs (la sensibilité au prix) et un autre relatif à l'information (transparence du changement de prix pour la concurrence).

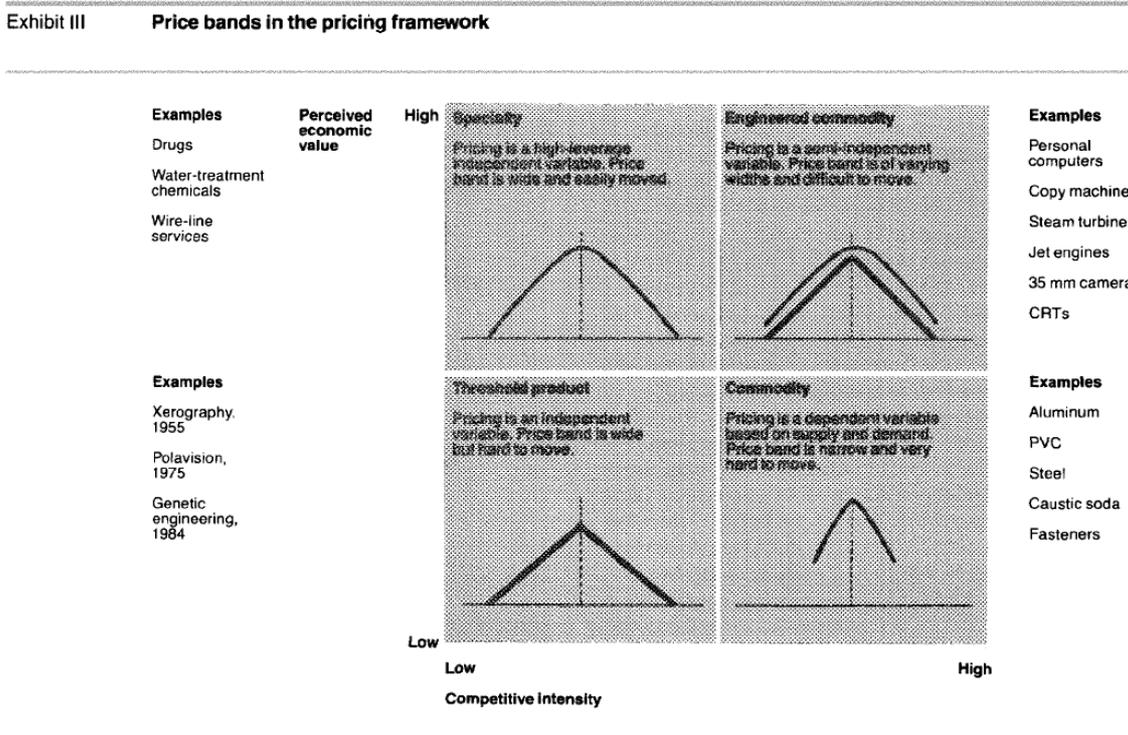
Nous perdons la simplicité originelle de la matrice 2*2 avec cette imbrication de matrices. Par ailleurs, on se demande pourquoi ne pas avoir choisi une représentation sous formes d'arbre de décision qui éviterait cette imbrication. L'arbre en raison de ses propriétés de montrer des choix multiples qui peuvent être pris de façon séquentielle est adapté à la solution présentée. Par ailleurs, c'est une représentation classique pour guider l'action. Par contre, si l'arbre de décision est une représentation qui a été plusieurs fois montrée dans les années 1960, elle est très peu usitée dans les années 1980¹. L'explication peut être son assimilation à la recherche opérationnelle et la remise en cause de cette approche dans les années 1980².

De même, dans le même article, une matrice montre quatre diagrammes au sein d'une matrice 2*2 représentant la dispersion des prix possible selon l'intensité compétitive et la valeur économique perçue (voir schéma ci-dessous). Aux deux dimensions de la matrice, il est ainsi rajouté deux nouvelles dimensions : des niveaux de prix et la part des consommateurs achetant pour une fourchette de prix.

¹ Voir dans le chapitre relatif à l'analyse de données le nombre de graphiques avec le terme arbre de décision.

² Voir le chapitre sur l'histoire du management.

Schéma n° 29 : Bandes de prix dans un cadre d'analyse des prix



Source : Ross (1984), *HBR*.

Dans cette matrice, nous ne retrouvons pas le problème d'interprétation que peuvent poser d'autres matrices superposant un diagramme et une matrice. Les diagrammes sont compartimentés dans une des quatre cases. Nous adoptons ainsi un raisonnement séquentiel naturel : nous choisissons d'abord la case, puis nous en déduisons la forme des prix.

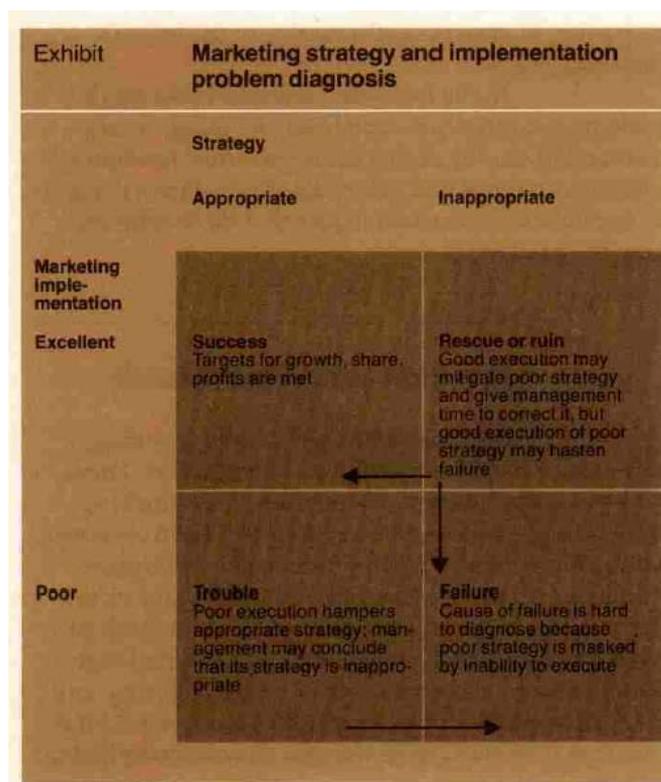
L'auteur nous évoque qu'un intérêt de la matrice réside dans sa complétude : « n'importe quelle activité peut être assignée à l'une des quatre catégories au sein de ce cadre » (Ross, 1984, p. 149). Puis l'auteur explique le placement d'un ensemble d'activités dans les différentes cases. Sur le schéma, cet enrichissement de la matrice 2*2 lui donne une fonction d'inventaire avec 17 activités réparties selon les quatre cases. Par ailleurs, l'auteur évoque dans le texte un aspect dynamique absent dans la représentation, à savoir que la dispersion des prix peut être modifiée par l'entreprise. Nous nous retrouvons ainsi avec un respect de l'approche statique inhérente à la matrice 2*2 mais avec une information perdue dans la matrice : l'aspect dynamique de l'entreprise « proactive » (Ross, 1984, p. 149). Cet aspect est vu au travers de la deuxième matrice, qui est présentée après dans le texte et qui

vient d'être étudiée ci-dessus. Cela renforce l'impression précédente qu'il faut jongler avec plusieurs matrices pour avoir un raisonnement pertinent sur le choix du prix à fixer.

4. Des cases au statut différent

Bonoma (1984) propose une matrice 2*2 pour montrer les différentes situations qui peuvent être mises en évidence par un diagnostic de la stratégie marketing et de la mise en œuvre de cette stratégie. Il montre deux situations particulièrement problématiques au niveau de l'interprétation du problème : une bonne stratégie mais une mauvaise mise en œuvre et une mauvaise stratégie mais une bonne mise en œuvre. L'aspect dynamique de la matrice est lié à la solution apportée.

Schéma n° 30 : Stratégie marketing et diagnostic du problème de mise en oeuvre



Source : Bonoma (1984), *HBR*.

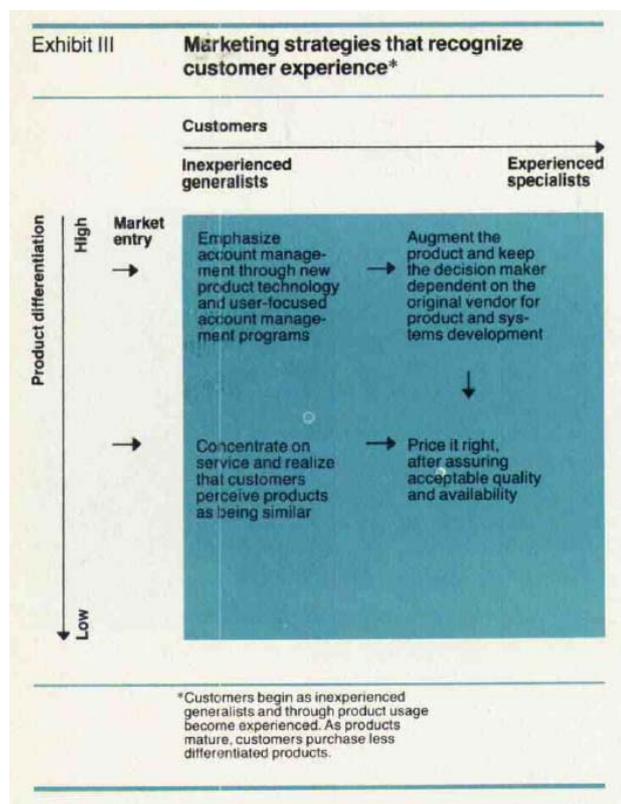
Trois scénarios possibles sont présentés. En étant en haut à droite, selon la solution nous pouvons nous retrouver dans la case à gauche ou dans la case du dessous. Par contre dans la case en bas à gauche, la solution apportée aura tendance à conduire à celle à droite :

l'échec. Nous avons ainsi deux situations instables car elles conduiront à chercher une solution qui amènera à une autre case de la matrice. Les différentes cases de la matrice n'ont ainsi pas le même statut.

5. Un statut différent pour les deux axes

Dans l'article de DeBruicker et Summe (1985) nous avons d'abord une matrice non graphique qui sert à définir les profils de bénéfice du produit. Elle « *montre le marché d'un produit comme une mosaïque de quatre profils de consommateur* » (DeBruicker et al., 1985, p. 95). Puis les auteurs proposent une approche dynamique de cette matrice. Avec cette approche nous avons une analogie entre la matrice et le marché. Il y est ainsi évoqué deux fois une « entrée de marché » avec deux trajectoires au sein de la matrice qui suivent le cycle de vie du produit. Chaque trajectoire correspond à l'une des deux stratégies génériques : stratégie de différenciation et stratégie de domination par les coûts.

Schéma n° 31 : Stratégies marketing qui reconnaît l'expérience du consommateur



Source : DeBruicker et Summe (1985), *HBR*.

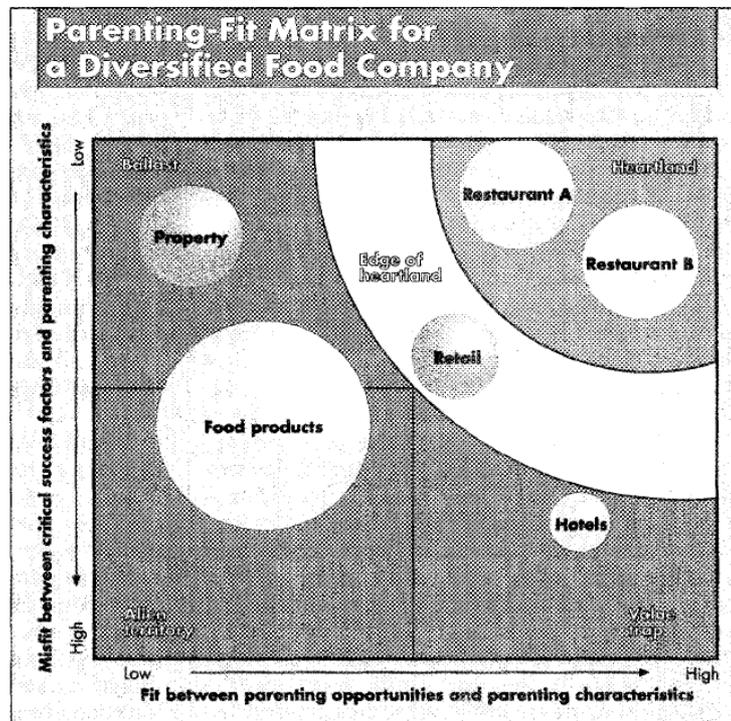
L'axe horizontal montre une situation dynamique naturelle : le consommateur devient plus expérimenté vis-à-vis d'un produit dont la présence sur le marché s'est accrue. L'axe vertical ne correspond à une situation dynamique. Il définit une caractéristique du produit qui peut rester identique au cours du temps ou changer. Les deux axes n'ont ainsi pas le même statut.

6. Le non respect des frontières à angle droit pour une représentation cartographique plus souple

Dans l'article de Campbell, Goold et Alexander (1995), la matrice joue sur la métaphore du territoire avec des notions de « centre » (« *heartland* »), de « territoire étranger » (« *alien territory* ») et de « pierraille » (« *ballast* »). On y place des activités pour savoir si la diversification est pertinente. Nous retrouvons la problématique abordée dans la matrice BCG avec une perspective différente : la convenance entre les caractéristiques de la maison mère et deux aspects stratégiques, les « facteurs de succès critique » et les opportunités de la maison mère.

Une première remarque sur la matrice est sa capacité à résumer des données : « *it helps to summarize the assessments into a matrix* » (Campbell et al., 1995, p. 129). La seconde est sa capacité à être universelle : « *each portfolio business can be located on the matrix* » (Campbell et al., 1995, p. 129). L'article refuse les frontières définies par des matrices comme celle du BCG. Il définit une zone large autour du « centre » (partie en haut à droite qui définit les activités à favoriser par la maison mère) : « *for some businesses, making clear judgments is difficult* » (Campbell et al., 1995, p. 131).

Schéma n° 32 : Matrice de correspondance pour une entreprise diversifiée dans l'alimentaire



Source : Campbell, Goold et Alexander (1995), *HBR*.

Conclusion

Dans la *HBR*, les matrices 2*2 ne sont pas forcément utilisées conformément aux principes d'utilisation définis pour la résolution de problèmes de logique. Une grande créativité est mise en œuvre. Des explications peuvent être trouvées en évoquant l'adaptation de son utilisation à des situations dynamiques ou l'affranchissement par rapport à des contraintes trop fortes de catégorisation qui ne sont pas forcément adaptées à la résolution de problèmes de gestion. A côté de ces explications allant dans le sens d'une adaptation de la représentation à son objet, nous en avons qui concernent plus des aspects de rhétorique. La matrice 2*2 semble être un bon moyen de communiquer des idées au début des années 1980. Nous avons vu une utilisation extensive de la matrice BCG et une référence explicite à celle-ci dans la conception de matrices 2*2. Nous pouvons voir là un principe de rhétorique consistant à faire passer des idées nouvelles en mobilisant un modèle accepté : le fond est différent mais avec une forme similaire. Cela peut être un moyen de faire accepter les idées plus facilement puisqu'on fait passer les nouvelles hypothèses du modèle pour celles