

3

Chapitre 3

L'analyse du portefeuille d'activités stratégique



Introduction – Segmentation stratégique

FIN
ANNÉES 60



Problème de **saturation de la demande** pour les entreprises

Pour faire face à la concurrence

3 options



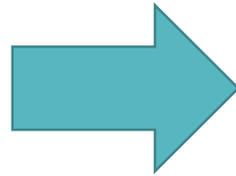
Renouveler l'**image** de leurs produits

Atteindre une **taille critique**

Abandonner certains **couples produits/marchés**

Les matrices de portefeuille d'activités

FIN
années 60



Les analyses de portefeuille d'activités vont être mises en pratique par des cabinets de consultants en stratégie de marché.

Boston
Consulting
Group
(BCG)

McKinsey

Arthur D.
Little
(ADL)

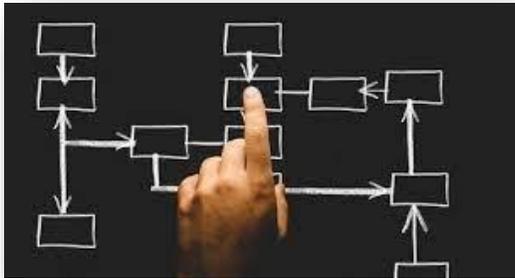
Leur modèle repose sur 3 principes :

- La segmentation stratégique
- La recherche des facteurs clés de succès
- L'allocation des ressources financières

Les matrices de portefeuille d'activités

Dans un groupe multi-activités, on peut identifier deux types de démarches stratégiques :

Business Strategy



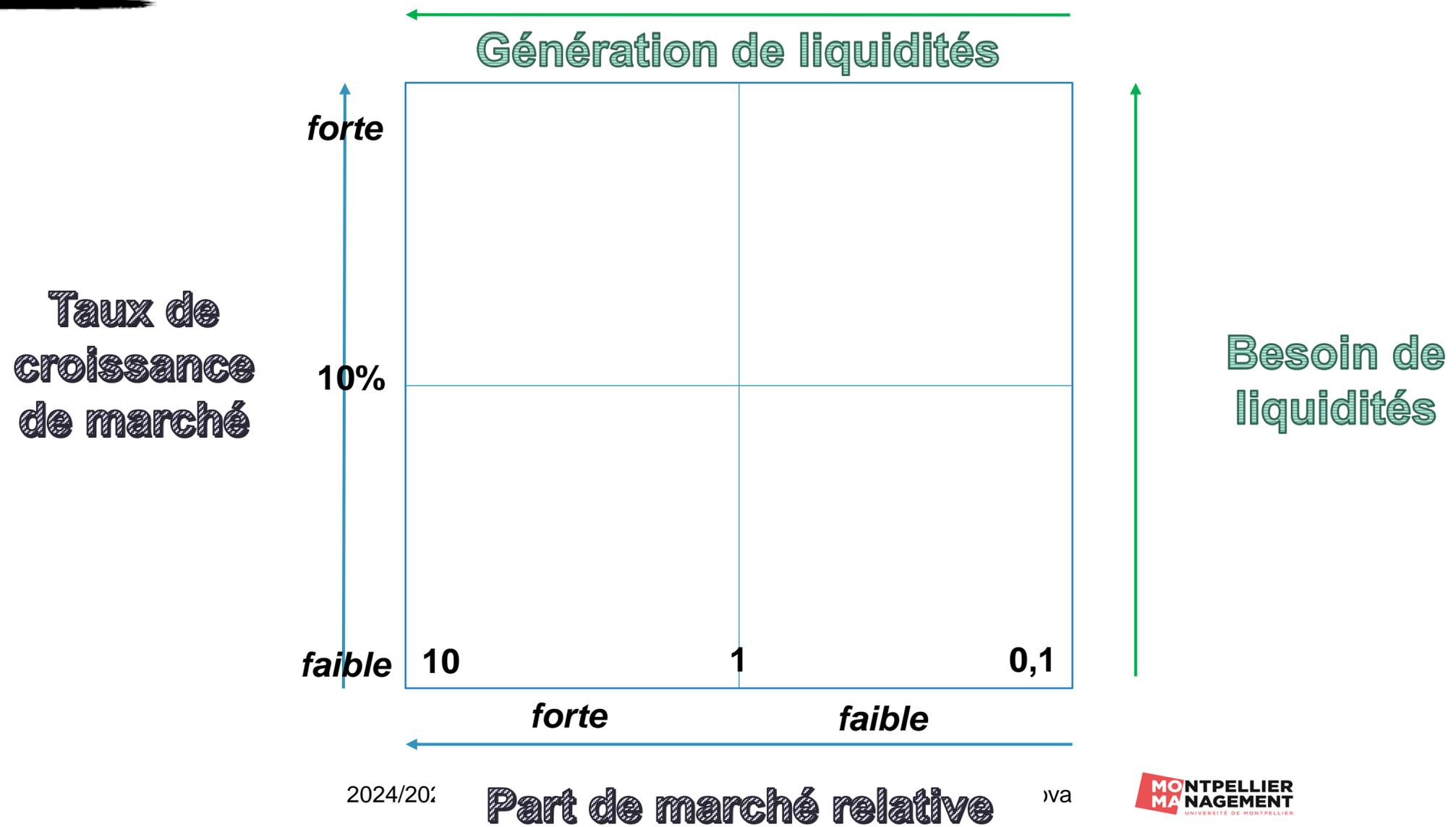
Décisions stratégiques prises individuellement au niveau de chaque activité

Corporate Strategy

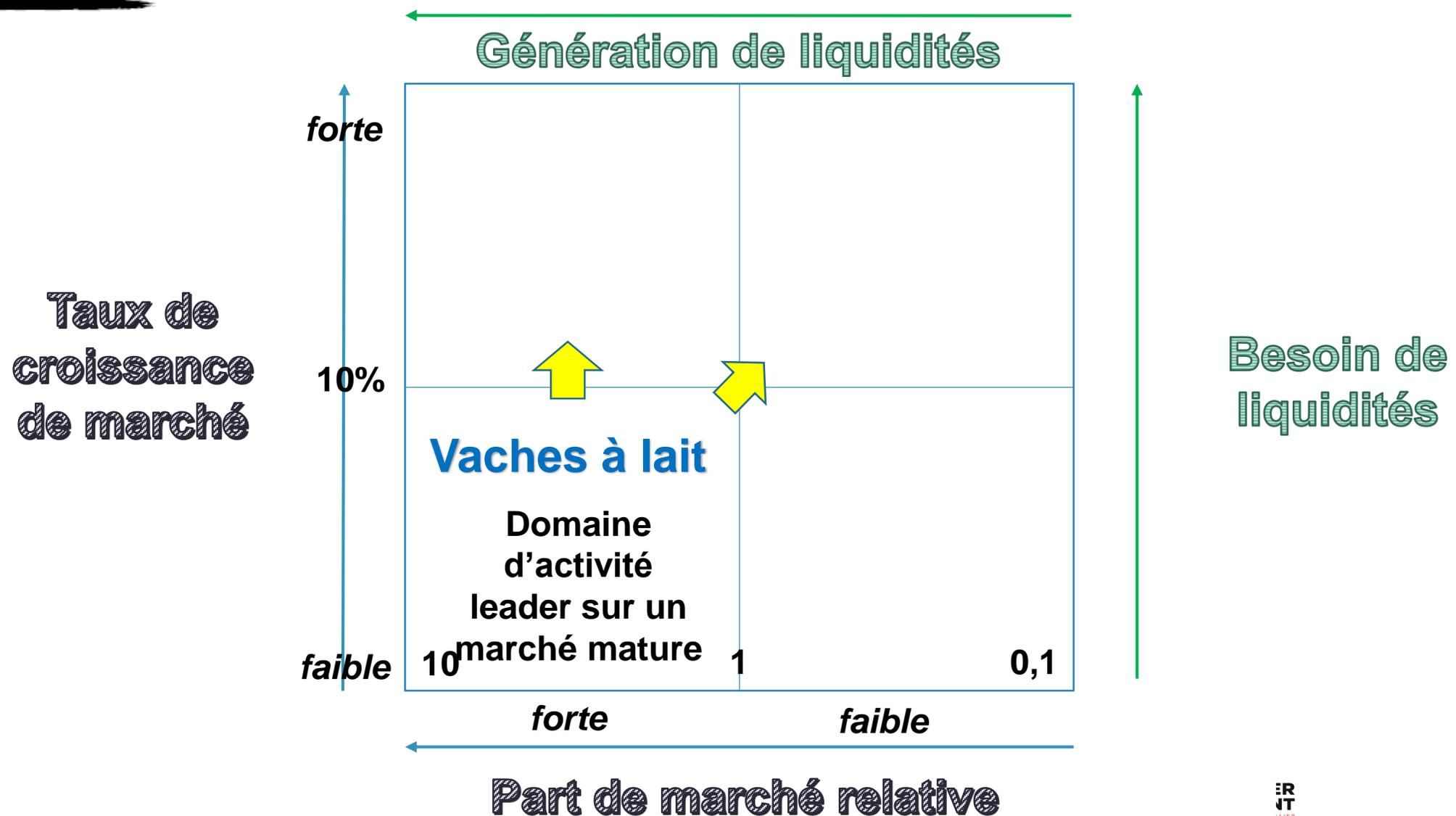


Ensemble des décisions stratégiques prises au niveau du groupe

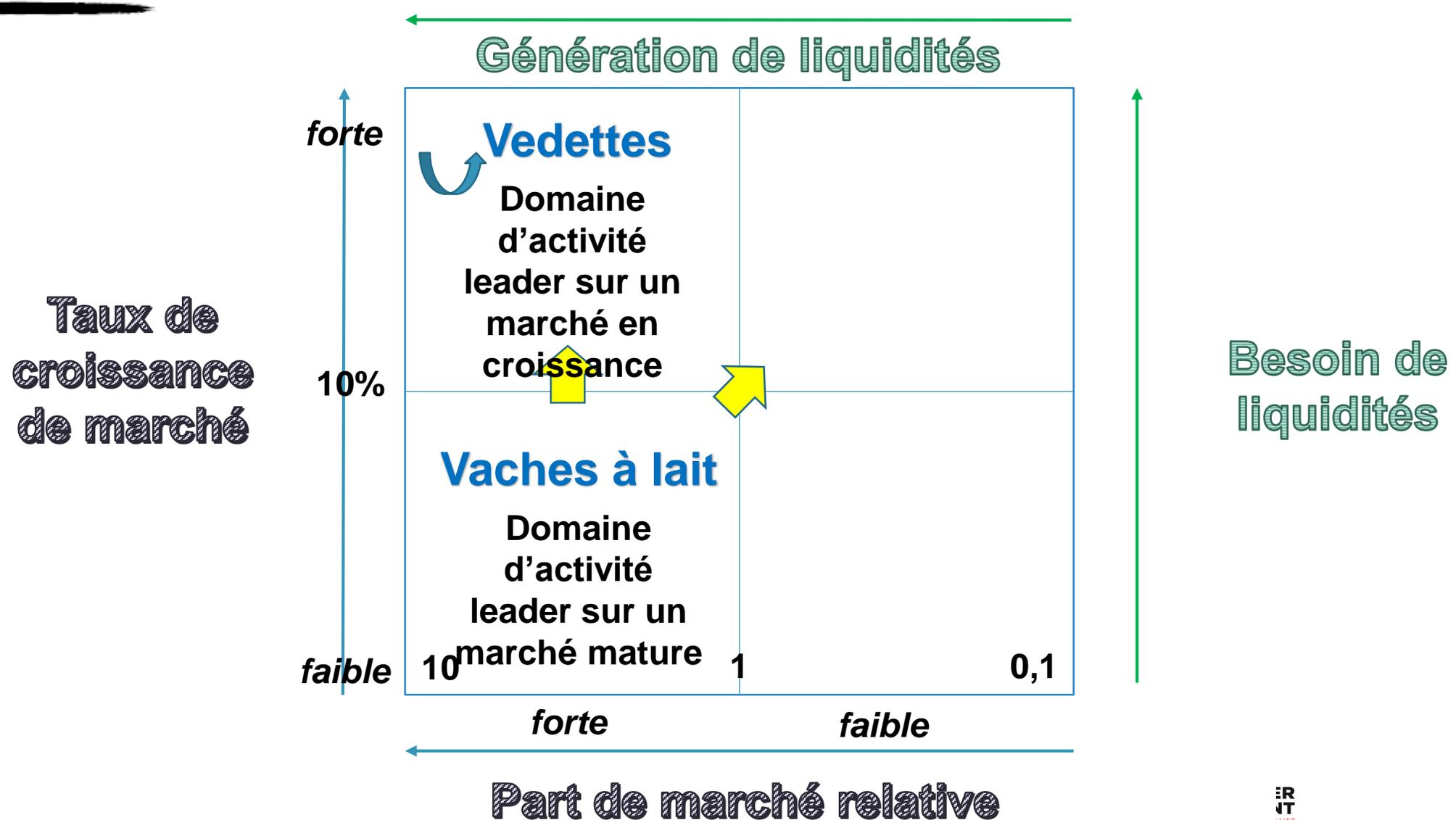
Les matrices de portefeuille d'activités – La matrice BCG



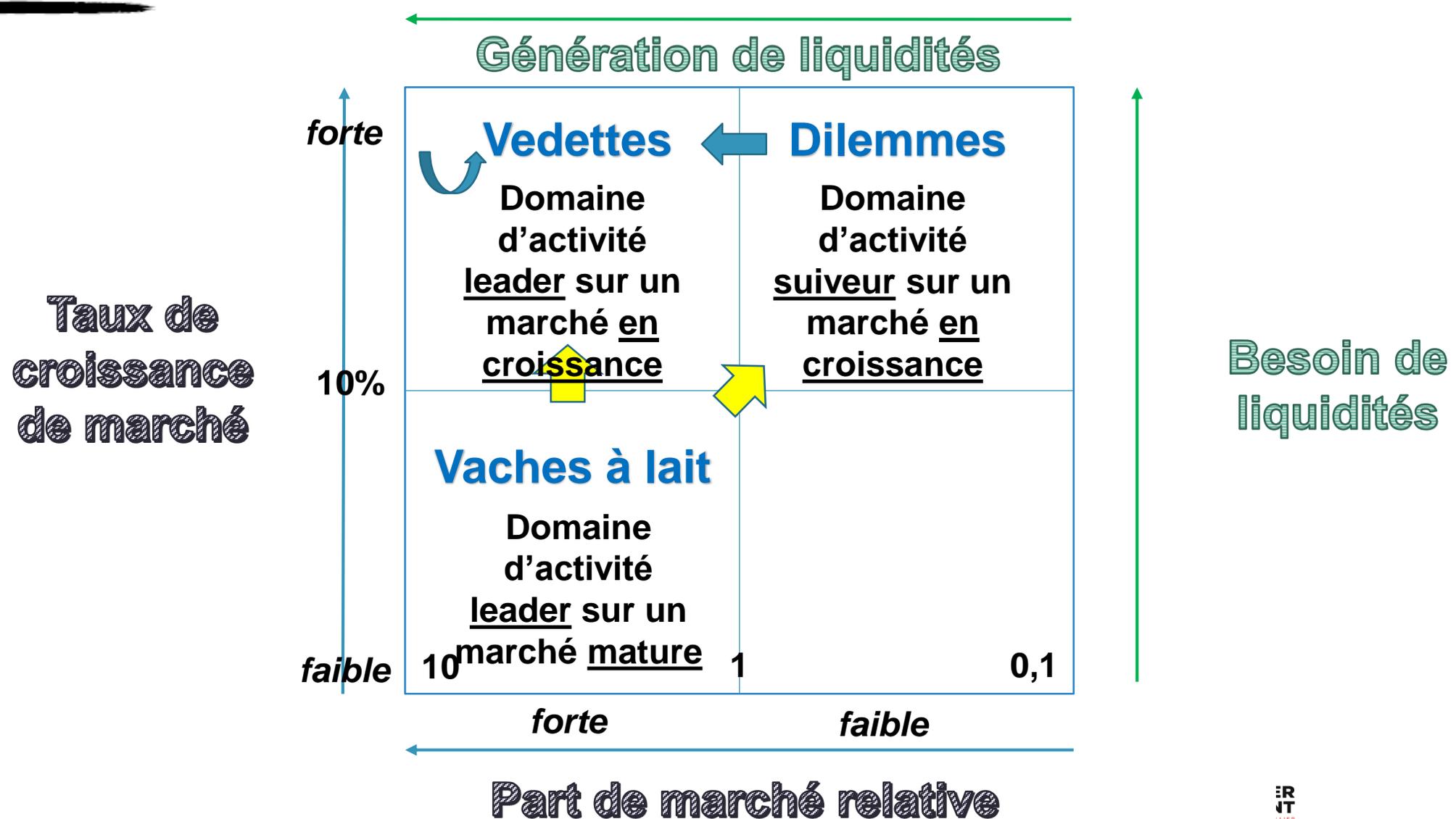
Les matrices de portefeuille d'activités – La matrice BCG



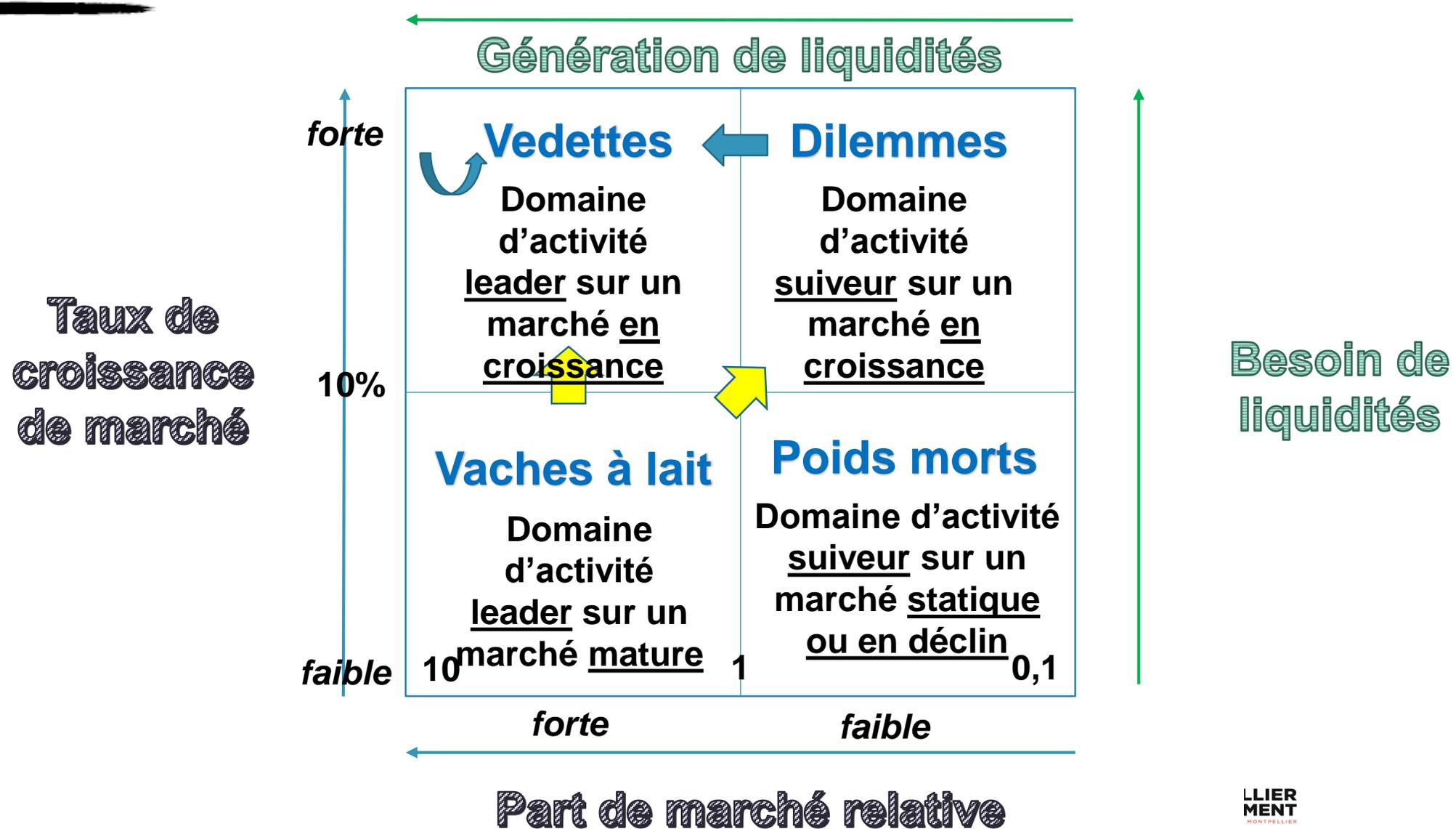
Les matrices de portefeuille d'activités – La matrice BCG



Les matrices de portefeuille d'activités – La matrice BCG



Les matrices de portefeuille d'activités – La matrice BCG



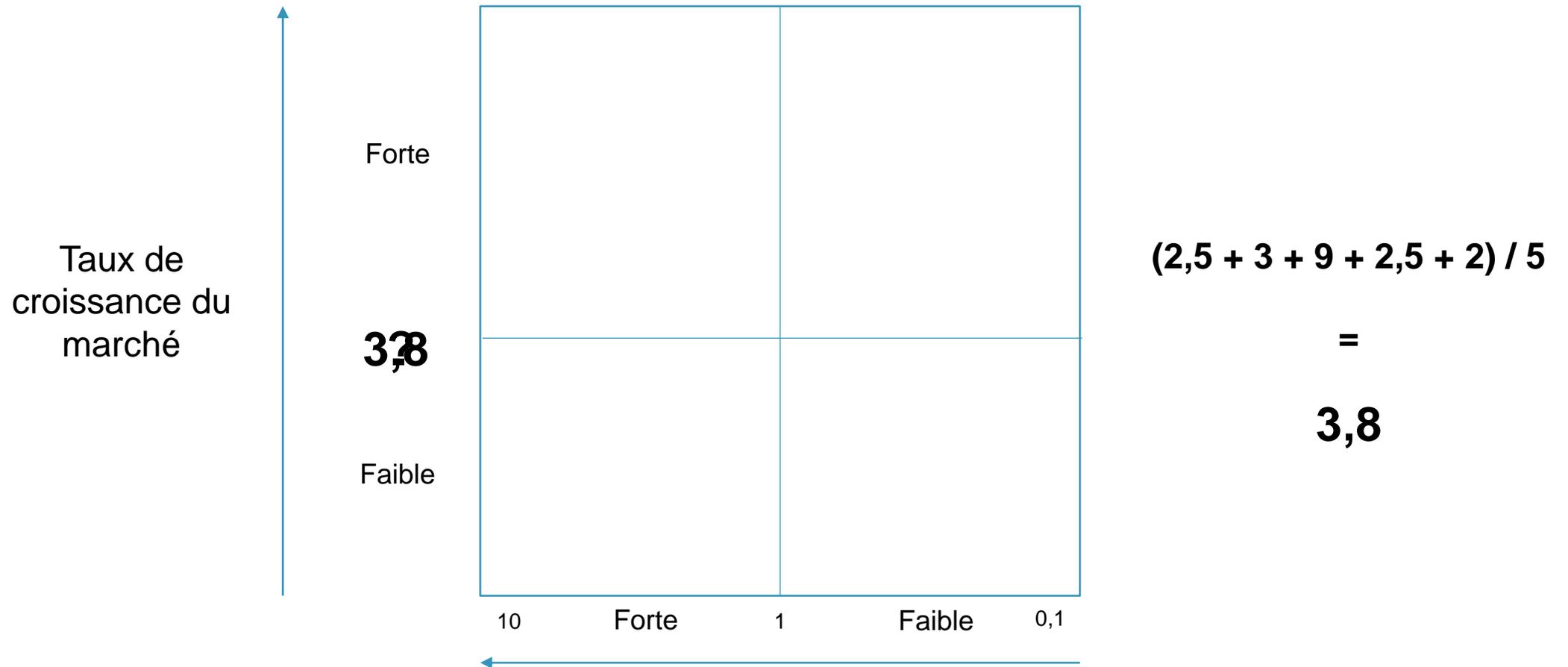
Les matrices de portefeuille d'activités – La matrice BCG

Produits	Chiffre d'affaires « Tout à l'huile » (en K€)	Chiffre d'affaires du concurrent principal (en K€)	Taux de croissance du marché (%)	Marché total (en K€)
• Huile d'olive extra vierge	150	250	2,5	650
• Huile d'olive extra vierge bio	30	8	3	47
• Savon bio huile d'olive	8	5	9	20
• Condiments	20	14	2,5	50
• Olives en vrac	4	9	2	33



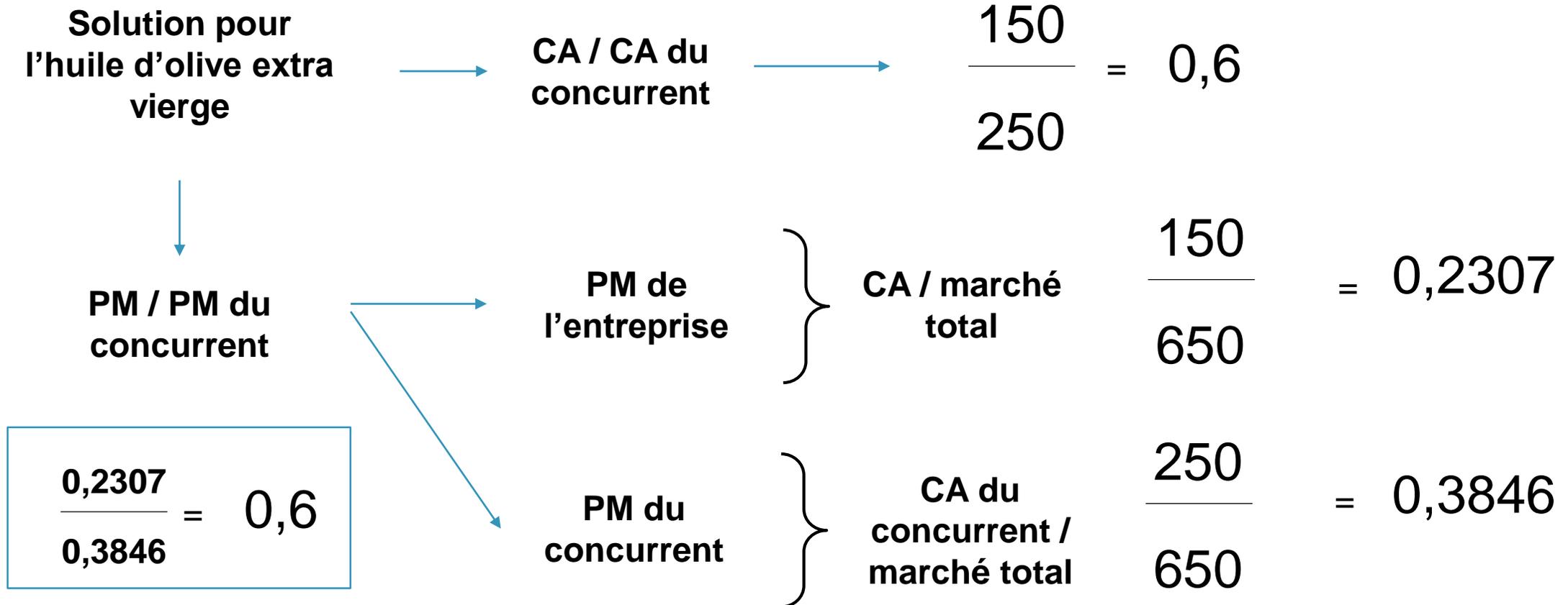
Les matrices de portefeuille d'activités – La matrice BCG

1. Calcul de la moyenne du taux de croissance des marchés



Les matrices de portefeuille d'activités – La matrice BCG

2. Calcul de la Part de Marché Relative (PMR)



Les matrices de portefeuille d'activités – La matrice BCG

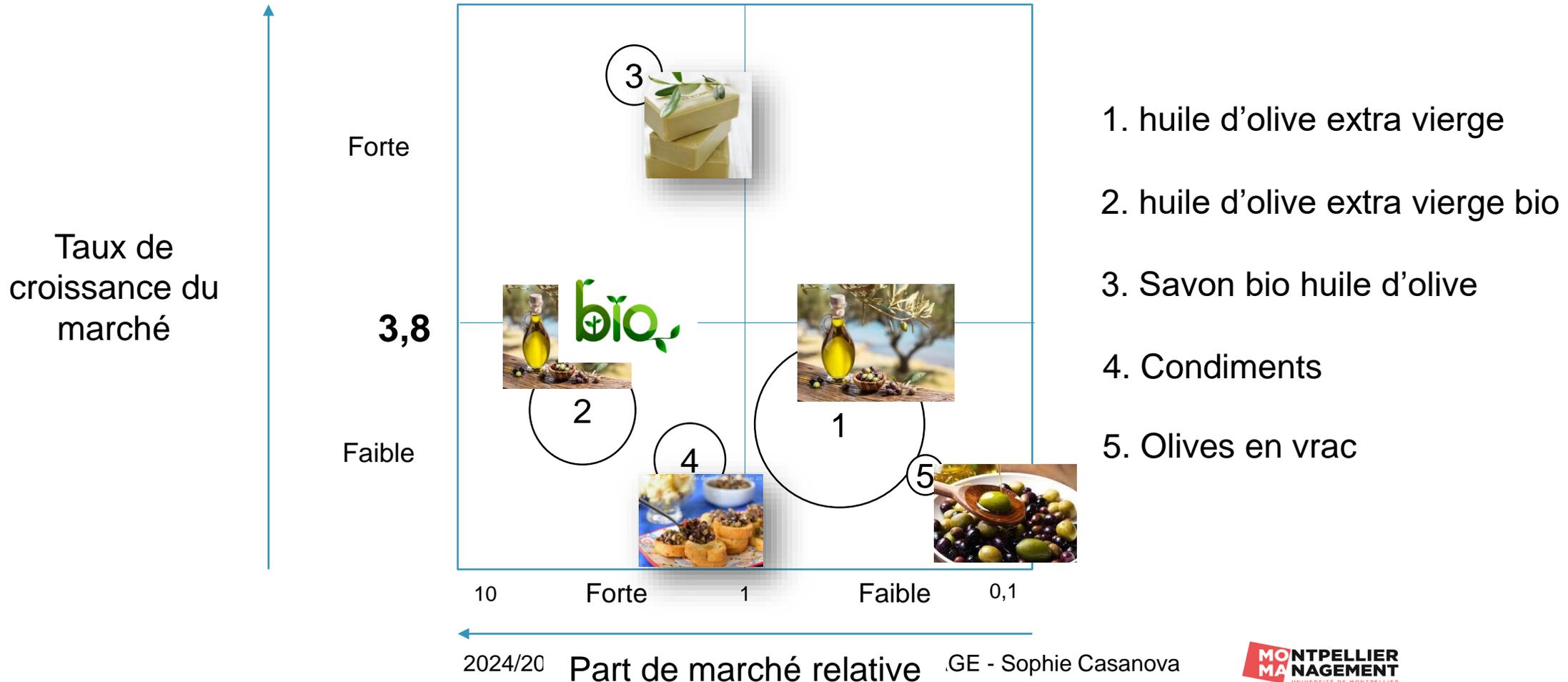
3. Calcul de l'importance du produit dans le CA de l'entreprise

Produits	CA « Tout à l'huile » (en K€)	CA du concurrent principal (en K€)	Taux de croissance du marché (%)	Marché total (en K€)	PMR	Importance du produit dans le CA de l'entreprise
• Huile d'olive extra vierge	150	250	2,5	650	0,6	70,75
• Huile d'olive extra vierge bio	30	8	3	47	3,75	14,15
• Savon bio huile d'olive	8	5	9	20	1,6	3,77
• Condiments	20	14	2,5	50	1,42	9,44
• Olives en vrac	4	9	2	33	0,44	1,89

212

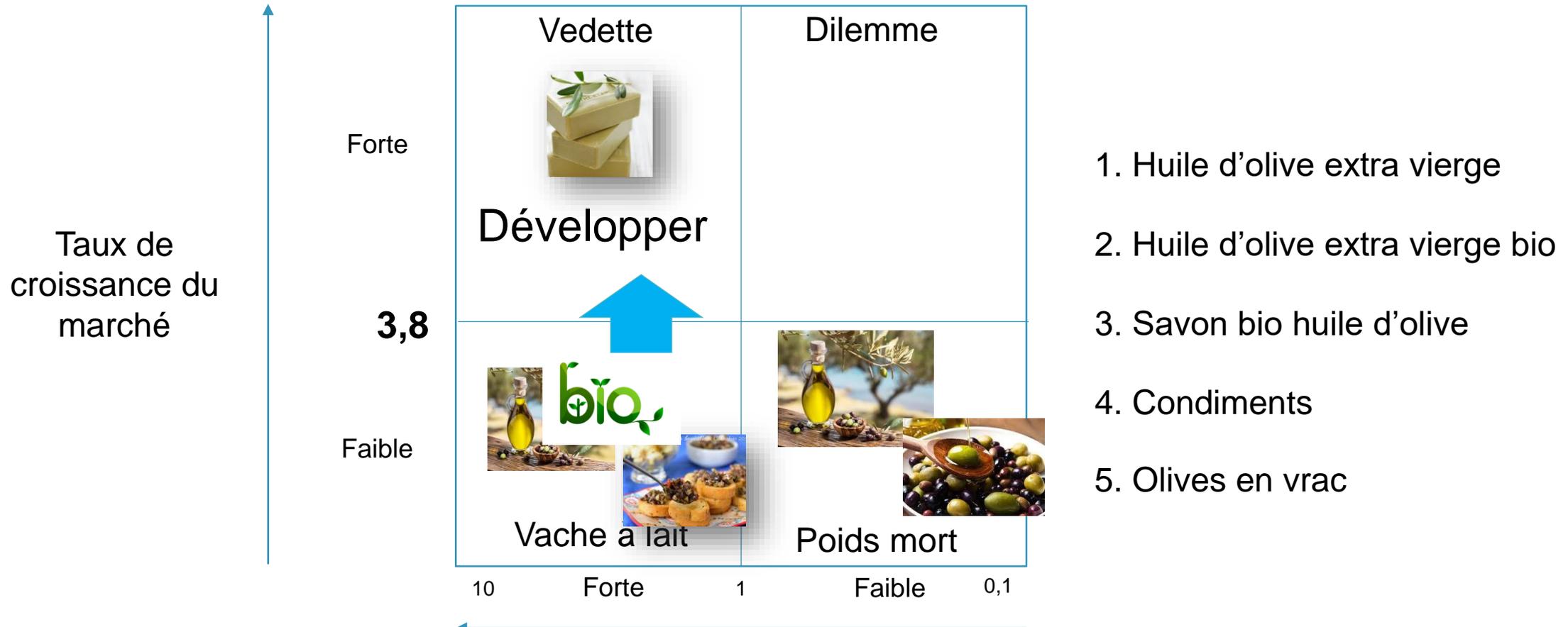
Les matrices de portefeuille d'activités – La matrice BCG

4. Construction de la matrice



Les matrices de portefeuille d'activités – La matrice BCG

4. Commentaires



1. Huile d'olive extra vierge
2. Huile d'olive extra vierge bio
3. Savon bio huile d'olive
4. Condiments
5. Olives en vrac

Les matrices de portefeuille d'activités – La matrice BCG

Hypothèses préalables à son utilisation

➤ **Hypothèse de l'autofinancement :**

On constate que la matrice BCG *néglige la possibilité de financements externes* pour l'entreprise. Elle recourt principalement au modèle du cycle de vie pour expliquer le besoin de disposer de DAS aux différents stades de maturité du marché.



➤ **Hypothèse de l'effet d'expérience :**

La pertinence de cette matrice n'est réelle que s'il existe un *effet d'expérience* favorisant le leader sur le marché.



- **Industries de volume :** caractérisées par une *concurrence essentiellement basée sur les prix.*

Limites principales

1. La **croissance** ne constitue pas la seule variable pour apprécier **l'attrait d'une activité**
2. La **part de marché** ne constitue pas le seul facteur explicatif de la rentabilité.

Les matrices de portefeuille d'activités

Il existe un certain nombre de matrices complémentaires au modèle BCG dont notamment :

- la matrice attrait/atouts de McKinsey ;
- la matrice ADL.

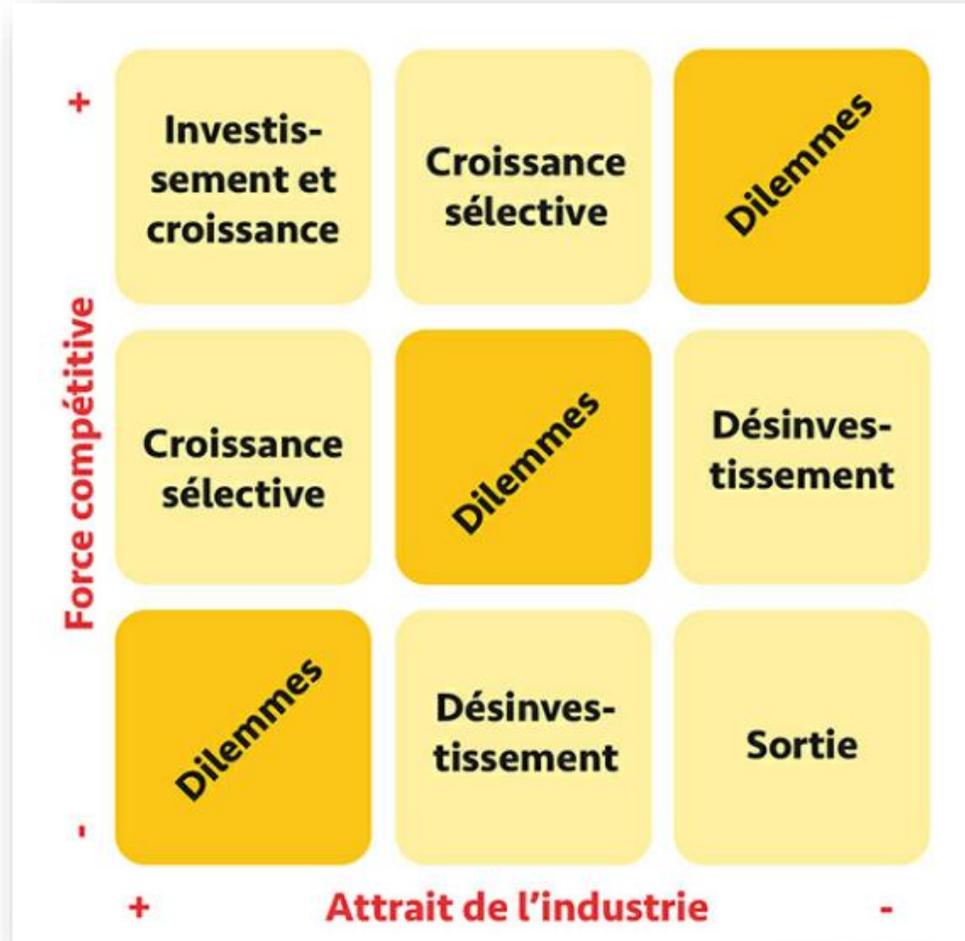
Par l'utilisation de ces nouvelles matrices, il devient possible pour le manager de prendre en compte certains facteurs négligés par la matrice BCG.



La matrice mise au point dans les années 1970 met en relation **l'attrait du marché** (facteurs-clés de l'environnement) et les **atouts compétitifs de l'entreprise sur le DAS** (la force compétitive du DAS sur le marché).

- Elle substitue à la logique de critères uniques, adaptés à chacun des axes, ***un ensemble de critères spécifiques***.

Les matrices de portefeuille d'activités – La matrice McKinsey



Au lieu de représenter des caractéristiques particulières, les dimensions sont mesurées à l'aide d'un **index résultant de l'agrégation de plusieurs variables**.

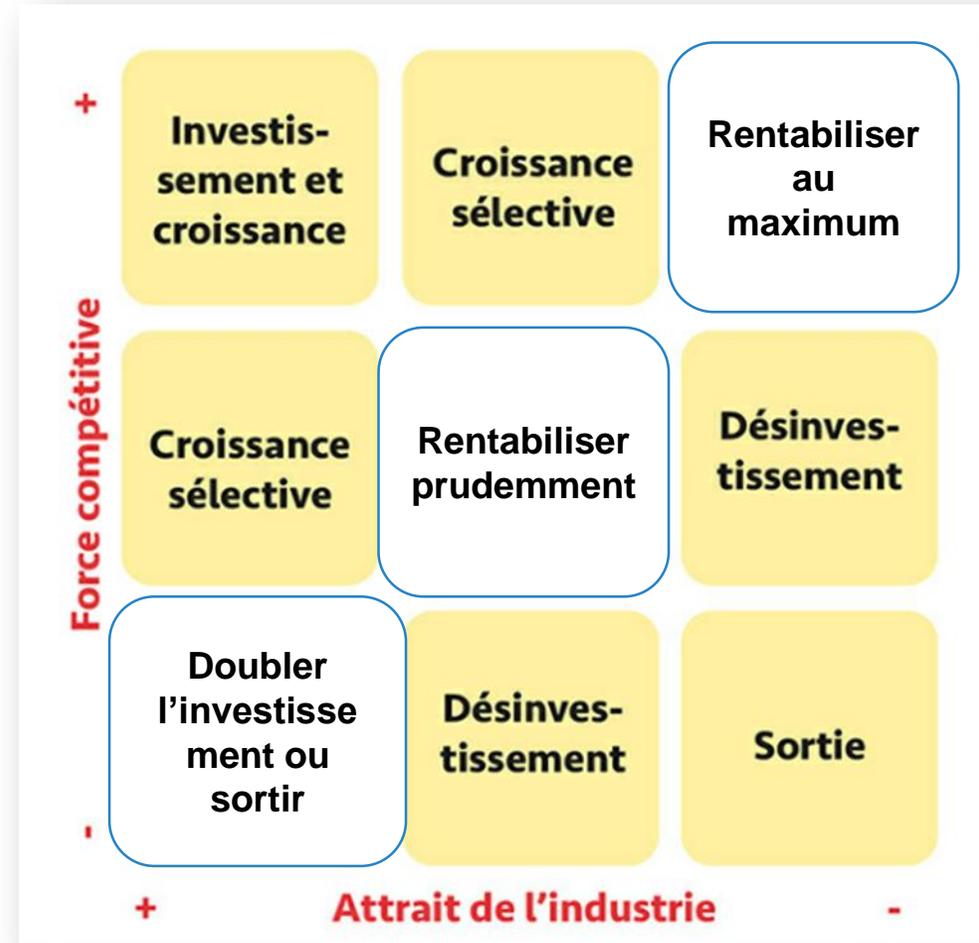
- **La force compétitive** : position de l'entreprise par rapport à ses concurrents directs, dans chaque activité.
- **Attrait de l'industrie** : intérêt présenté par chaque activité pour l'entreprise.

Les matrices de portefeuille d'activités – La matrice McKinsey

Cette matrice propose des *situations neutres*, laissant au décideur la possibilité de choisir en fonction de ses préférences ou des circonstances qu'il juge favorables ou non à un investissement.

La matrice repose donc sur une véritable *démarche de diagnostic stratégique*, ce qui en fait un outil plus élaboré que la matrice BCG.

- Le véritable intérêt de la matrice réside plus dans *l'analyse et les débats* qu'il convient de mener pour la construire plus que dans le schéma obtenu.

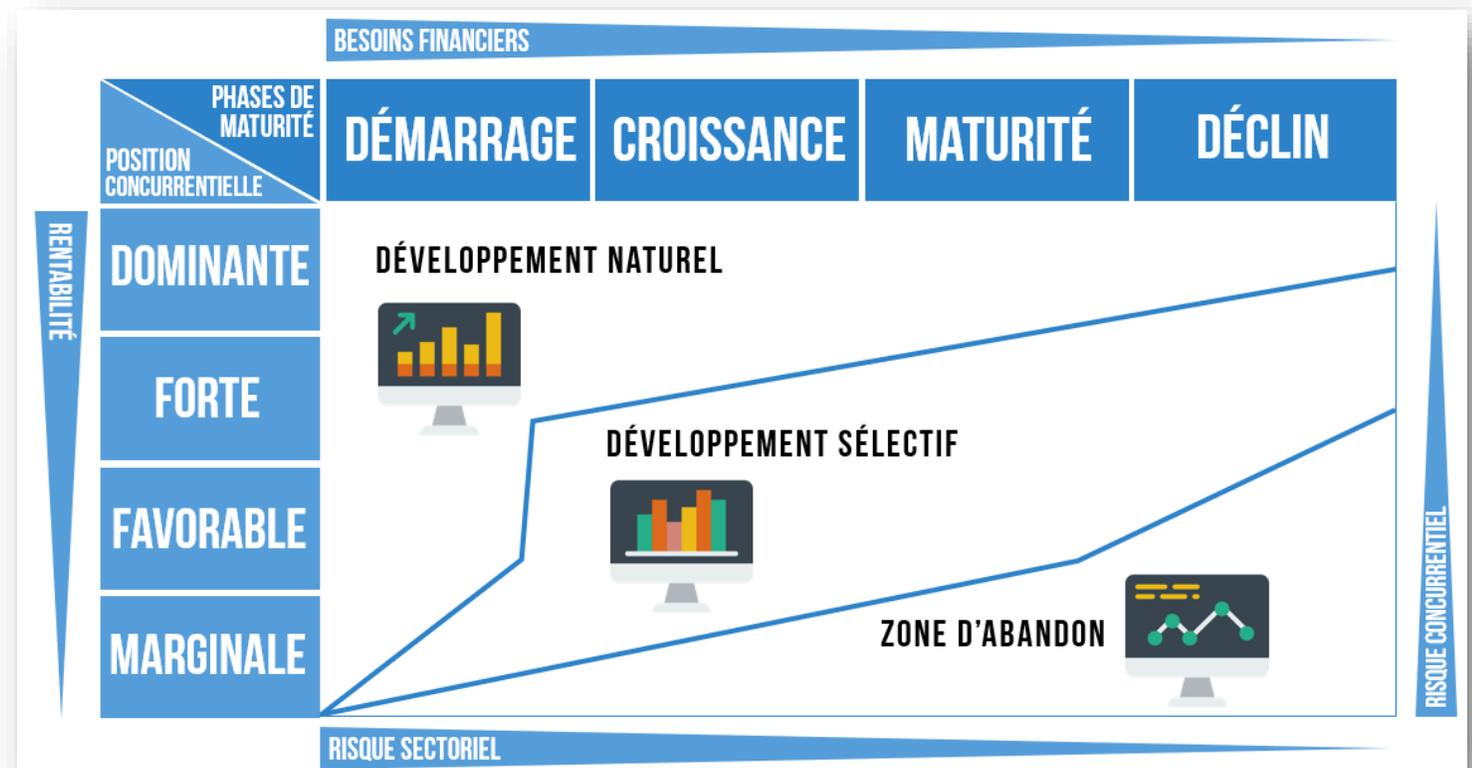


Les matrices de portefeuille d'activités – La matrice ADL

Leur modèle ADL adopte une position intermédiaire entre le modèle BCG qui n'utilise qu'un seul critère et le modèle McKinsey qui retient de nombreux critères.

La matrice appréhende :

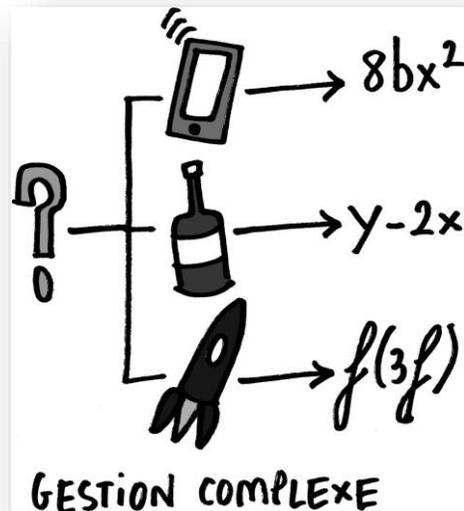
- l'attrait du secteur à partir d'un seul critère objectif qui détermine **la place du secteur dans le cycle de vie**,
- tandis que **la position concurrentielle** est évaluée à partir d'une analyse multicritères.



Conclusion

Les trois principaux modèles de portefeuille d'activités ont contribué à enrichir l'analyse stratégique et s'appuient sur 3 logiques principales :

- Logique d'équilibre financier ;
- Logique d'équilibre des cycles de vie des activités ;
- Logique d'équilibre stratégique.



Quelle stratégie privilégier pour plus d'efficacité ?

- Il semble que les entreprises **les plus performantes ont choisi une stratégie de diversification « limitée »**.
- Le **métier « dominant » d'origine** de l'entreprise représente au moins 70 % du chiffre d'affaires et toutes les autres activités sont liées à ce métier d'origine par les produits, par la technologie, ou encore par la distribution.

Conclusion

Indispensables synergies

La diversification ne se justifie donc que **s'il existe des synergies entre l'activité** dans laquelle l'entreprise se diversifie et celles déjà présentes au sein du groupe :

- **Synergie de coûts** > Synergie opérationnelles (utilisation de la même ressource dans des DAS différents)
- **Synergie de revenus** > Le développement d'une activité sert alors au développement d'une autre activité et permet de gagner de nouveaux clients.



Ces **difficultés de mise en œuvre** expliquent en partie la **performance incertaine de la diversification.**