

Management d'activités : Stratégie
BUT 2^{ième} année – Semestre 3

BUT 2^{ième} année – Semestre 3
Management d'activités : Stratégie

Matrices de portefeuille d'activités

<http://lionelmaltese.fr>

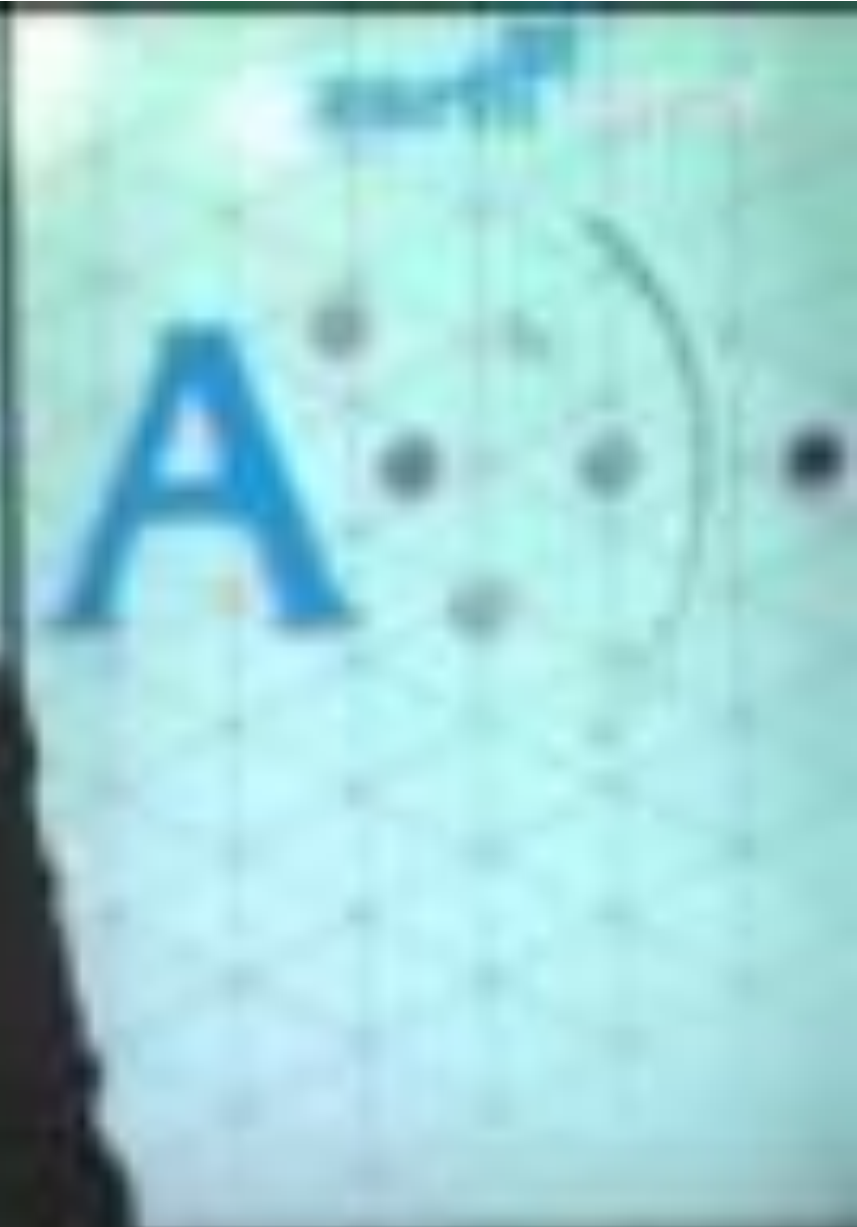
@lionelmaltese

Lionel Maltese

Maître de Conférences Aix Marseille Université CERGAM / Université Laval Québec

Professeur Associé Kedge Business School

Entrepreneur Sport Business



”

Don't put all
your eggs in one
BASKET

Le portefeuille stratégique

- Multiplication des modèles d'analyse stratégique au cours des années 1960 – 70 :
 - Besoin d'un cadre conceptuel et d'outils propres à rationaliser les choix stratégiques (le mythe du stratège de génie est sérieusement contesté) ;
 - Besoin de comparer selon des méthodes homogènes des domaines d'activités différents et de gérer un portefeuille de telles activités.
- Suite aux modèles dérivés du modèle LCAG (analyses SWOT : approche universelle), certains cabinets de conseils développent une autre approche (instrumentale) afin de faciliter les choix stratégiques des entreprises diversifiées **gérant un portefeuille de segments d'activités distincts.**
- Il s'agit d'approches plus opérationnelles souvent appelées matrices stratégiques mises au point par trois des principaux cabinet de consultants américains :
 - Le Boston Consulting Group (BCG)
 - Arthur D. Little (ADL)
 - McKinsey (McK)

La Matrice BCG

- La matrice du BCG est la plus ancienne et la plus simple à mettre en œuvre. Elle s'articule autour de deux variables stratégiques :
 - Le taux de croissance du segment d'activité analysé ;
 - La part de marché relative de l'entreprise sur ce segment.
- Le choix de la deuxième variable fait référence à la théorie de l'effet d'expérience. La part de marché relative se mesure par le ratio : $\text{Part de marché de l'entreprise} / \text{Part de marché du concurrent principal}$.

Matrice BCG

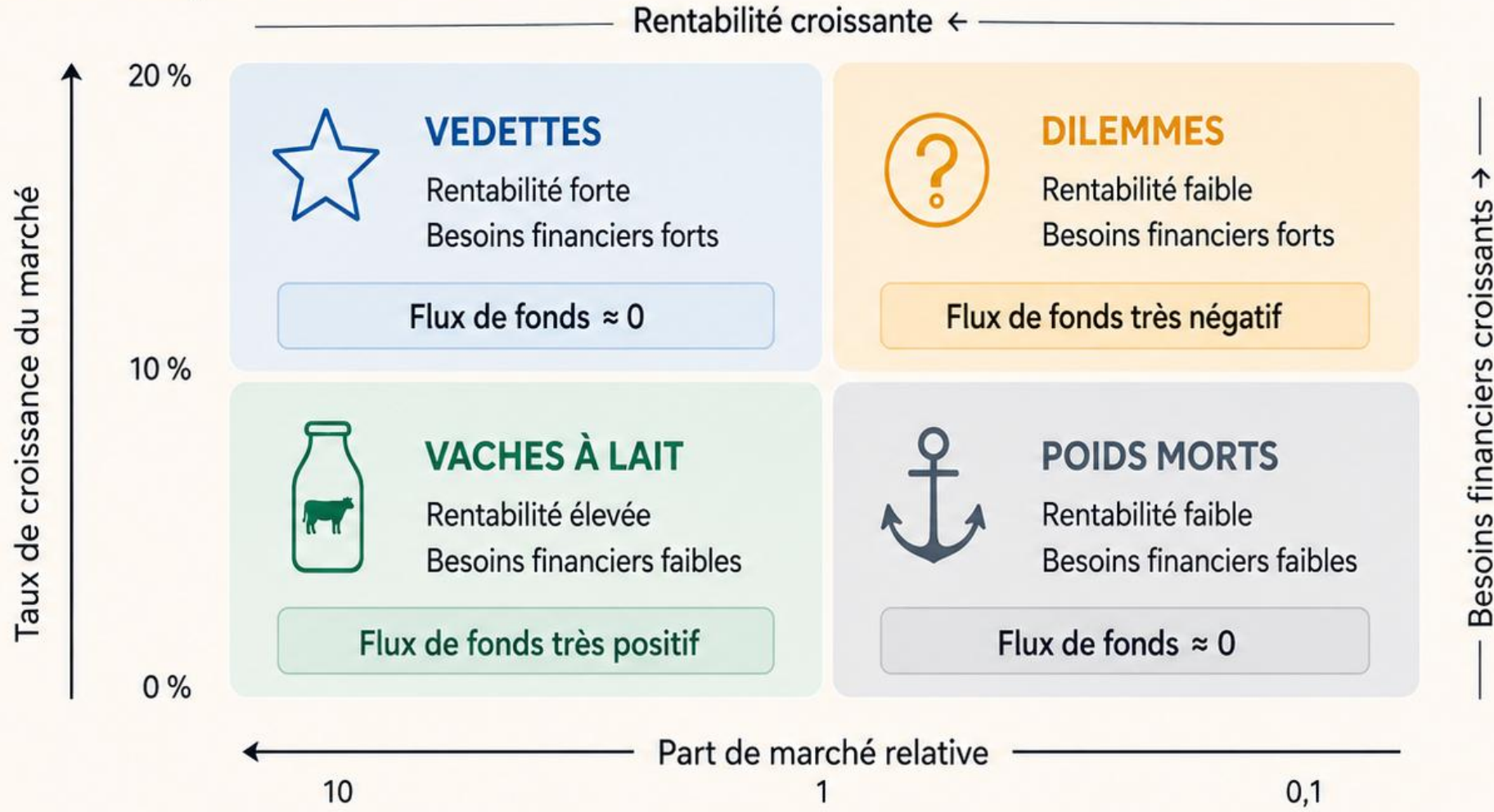
- Le BCG part du principe que l'un des objectifs essentiels de la stratégie est de permettre une allocation optimale des ressources dont dispose l'entreprise, entre différents segments stratégiques, pour acquérir une meilleure position concurrentielle globale. Il cherche donc à mesurer :
 - Au travers de la croissance, les besoins de liquidités (investissement, croissance du besoin de fond de roulement) qui sont générés par ces différents segments ;
 - Au travers de la part de marché relative, la rentabilité (position sur la courbe d'expérience) et donc le niveau des ressources dégagées par chacun de ces segments

Structure de la matrice BCG

- Elle se présente sous la forme d'un tableau carré construit en mettant en ordonnée le taux de croissance de l'activité et en abscisse la part de marché relative. Ce dernier critère est mesuré sur une échelle allant , de droite à gauche, de zéro à dix, la valeur médiane se situant à 1. Le premier s'établit sur une échelle croissante, de bas en haut, allant de 0 % à 20 % (ou plus) ; la valeur médiane était à la naissance du modèle 10 % et est devenu par la suite le taux de croissance du PIB.
- Les deux valeurs médianes permettent de constituer 4 quadrants, dans lesquels les segments d'activité sont placés selon leurs caractéristiques.

Matrice BCG : arbitrer le portefeuille d'activités

Croissance du marché × part de marché relative



L'enjeu : financer les activités de demain grâce aux flux générés par les activités matures.

Vaches à lait

Les vaches à lait sont des segments d'activité à faible croissance, mûrs ou en déclin, qui exigent peu d'investissement nouveaux, tant en capacité de production qu'en financement du besoin en fonds de roulement. Ce sont des activités fortement rentables, dans la mesure où l'entreprise occupe une position dominante. Elles dégagent un flux financier important, qui devra être réinvesti intelligemment.

Poids morts

Les poids morts ont un faible potentiel de développement. Peu consommateurs de capitaux, ils ne dégagent pas non plus de flux financier stable. Leur rentabilité est faible, voire nulle ou négative, l'entreprise étant mal située sur la courbe d'expérience par rapport à son concurrent principal. Ces activités présentent donc peu d'intérêt et sont, à terme, un danger pour l'entreprise.

Dilemmes

Les dilemmes sont des activités peu rentables, à croissance élevée, qui exigent des investissements importants (industriels, commerciaux, financiers) pour suivre la progression du marché, surtout si l'entreprise veut améliorer une position médiocre. Ce sont des activités qui sont déficitaires en termes de flux financier, et pour lesquelles l'entreprise doit acquérir rapidement une bonne position concurrentielle, afin que ces activités ne deviennent pas ses poids morts de demain.

Vedettes

Les vedettes sont également en croissance rapide. Mais, l'entreprise étant dominante et ayant les meilleurs coûts et la meilleure rentabilité, elles réussissent à s'autofinancer. Cet équilibre financier est cependant précaire, la croissance et la jeunesse de l'activité ne mettant pas l'entreprise à l'abri de modifications brutales des parts de marché.

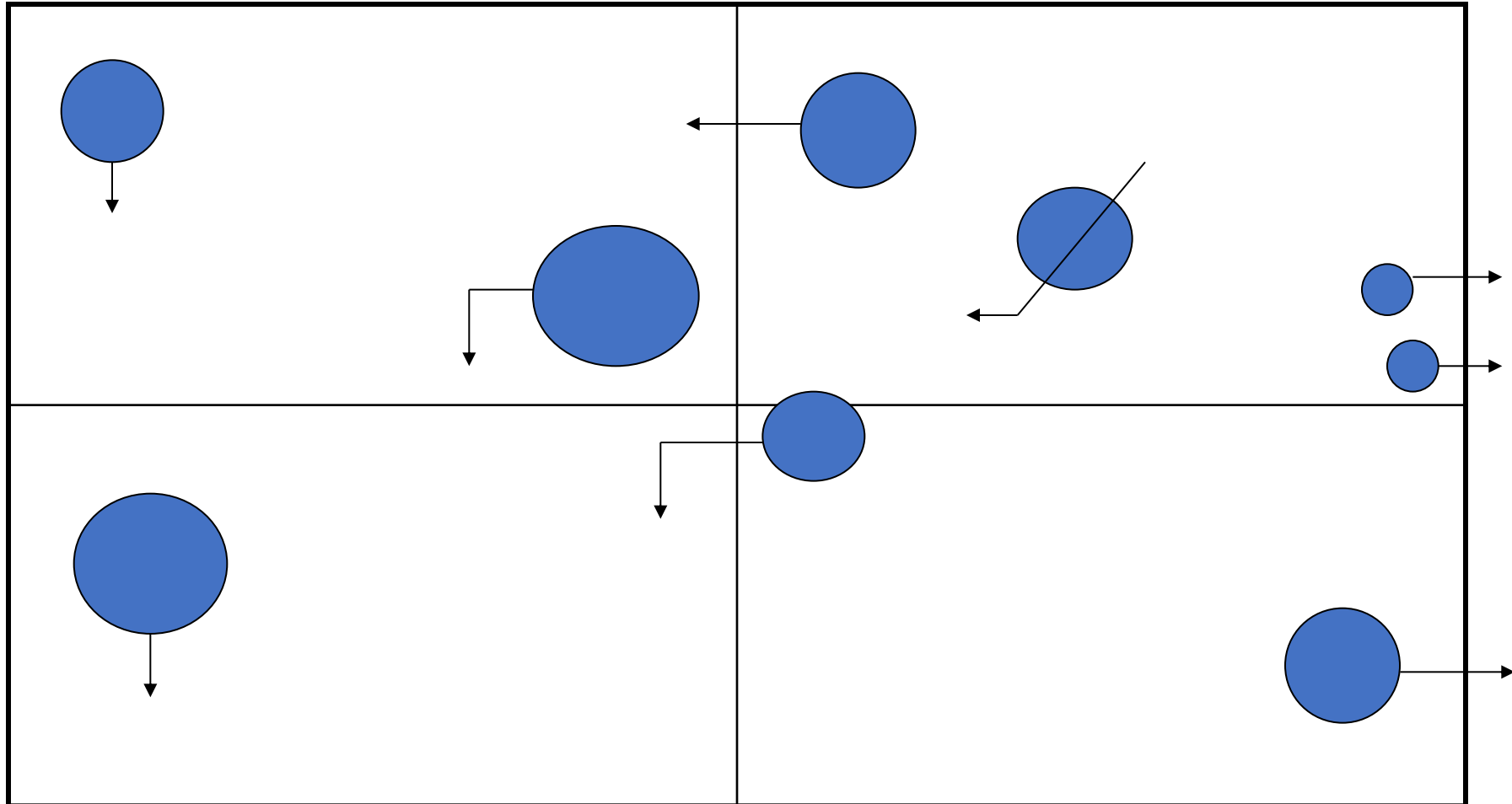
Prescriptions stratégiques

- Rentabiliser les vaches à lait. Arrivée en situation d'oligopole stable dans ces activités mûres, l'entreprise doit pratiquer une gestion rigoureuse pour dégager le flux financier le plus important possible et réinvestir dans des activités prometteuses.
- Abandonner ou maintenir sans investissement les poids morts. Si l'activité est encore bénéficiaire, la firme dominante créant une ombrelle de prix pour ses concurrents, l'entreprise peut la conserver à condition de ne procéder à aucun investissement et la transformer en activité génératrice de liquidités. Dans le cas inverse, mieux vaut l'abandonner, en la vendant ou en la laissant mourir. Dans cette dernière hypothèse, il faut se désengager en pratiquant de façon sélective des prix assurant une bonne rentabilité.

Prescriptions stratégiques

- Maintenir la position dominante pour les vedettes, en attendant que, l'activité vieillissant, cette vedette devienne une vache à lait.
- Doubler la mise, resegmenter ou abandonner pour les dilemmes, en fonction de critères tels que la taille future du marché, l'importance des investissements à réaliser, la synergie avec d'autres activités, le poids relatif au sein de l'entreprise, l'existence ou non de niches, les compétences propres de l'entreprise et sa capacité financière.

Schématisation prescriptions BCG



Construction de la matrice BCG



La matrice d'Arthur D. Little

- ADL structure son tableau d'analyse stratégique à partir des deux variables suivantes :
 - Le degré de maturité de l'activité
 - La position concurrentielle de l'entreprise sur son domaine d'activité.

Matrice ADL

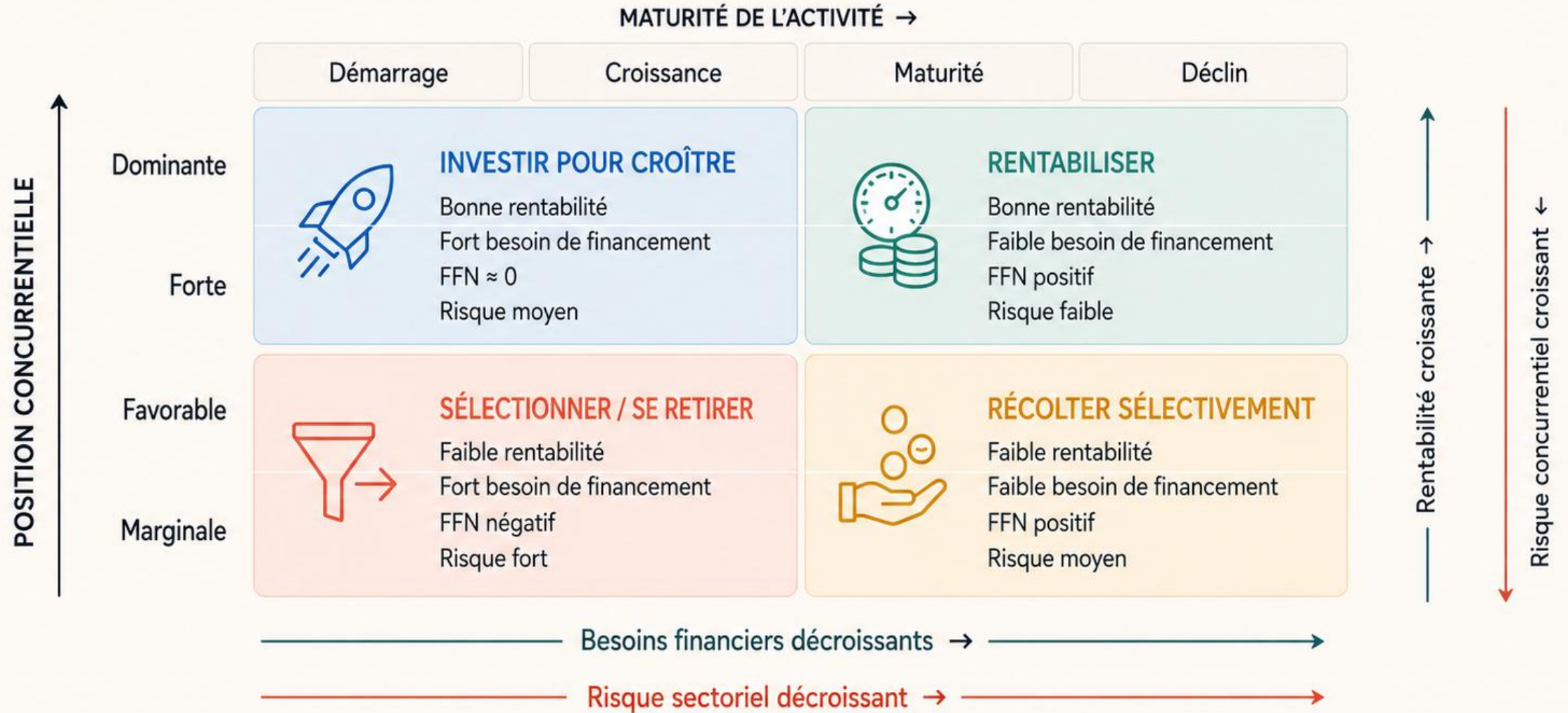
- Le premier critère est fondé sur 4 phases du cycle de vie : démarrage, croissance, maturité et déclin. Intégrant le taux de croissance de l'activité, il mesure comme dans le modèle BCG, les besoins financiers des activités, qui sont importantes dans les 2 premières phases du cycle et déclinent fortement par la suite. Mais il permet aussi de donner une indication sur le niveau de risque sectoriel ; celui-ci exprime la probabilité de variations importantes ou de ruptures imprévues de l'activité (réglementations nouvelles, innovations technologiques, explosion du marché)
- La position concurrentielle mesure la force relative (par rapport aux concurrents) de l'entreprise sur les principaux facteurs clés de succès de l'activité analysée.

Structure de la matrice ADL

- La matrice se présente sous la forme d'un tableau à double entrée :
 - En abscisse se trouve la maturité de l'activité, découpée selon les 4 stades du cycle de vie : du démarrage, à gauche, au déclin à droite ;
 - En ordonnée est indiquée la position concurrentielle, qui va de dominante à marginale, de haut en bas.

Structure de la matrice ADL

Position concurrentielle × maturité de l'activité



Analyse ADL

- On peut également isoler 4 quadrants différents, constituant chacun des entités homogènes en termes de couple maturité - position concurrentielle, et pouvant être caractérisés par leur situation financière et leur niveau de risque.
- Dans une activité en démarrage ou en croissance, des investissements lourds sont nécessaires. Seule une position forte ou dominante permet de les autofinancer. Plus la position est marginale, plus le déficit de liquidité et le risque sont importants.
- Les activités mûres ou vieillissantes créent en revanche, peu de besoins. Une position forte se traduit par de faibles risques. A l'inverse, la rentabilité déclinant dans les positions faibles, l'autofinancement diminue et le degré de risque augmente.

Prescriptions stratégiques ADL

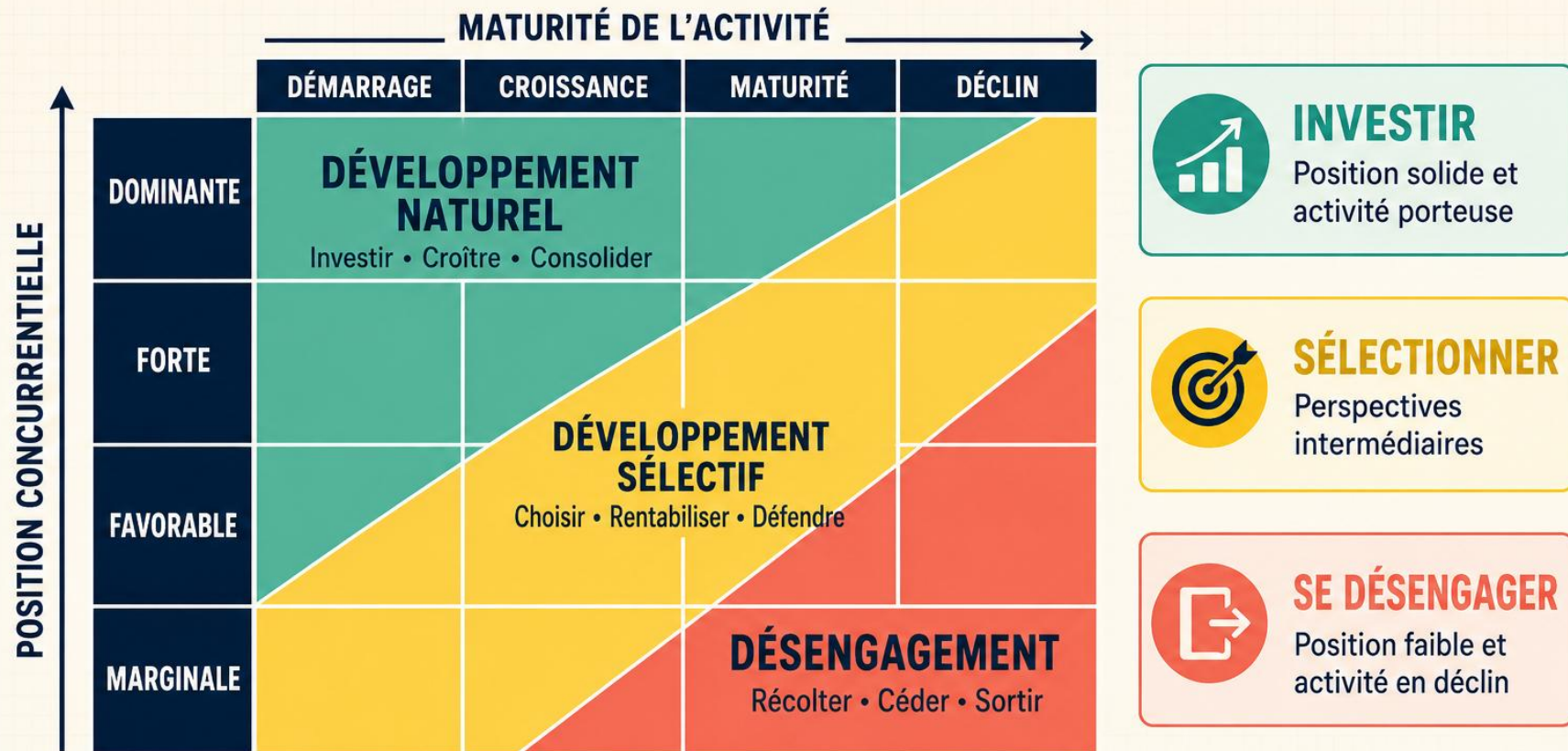
- Les prescriptions stratégiques sont moins tranchées que pour le BCG et correspondent à l'intensité de la remise en cause de l'activité considérée au sein de l'entreprise.
- Le développement naturel, qui suppose l'engagement de toutes les ressources nécessaires pour suivre le développement, correspond aux activités pour lesquelles l'entreprise a une bonne position concurrentielle, mais intègre également la totalité des segments d'avenir (en phase de démarrage).

Prescriptions stratégiques ADL

- On lui oppose de développement sélectif pour les activités à position concurrentielle moyenne, voire faible ; l'objectif est d'atteindre une meilleure position et donc une meilleure rentabilité.
- L'abandon est préférable pour les activités de peu de rendement et où la position concurrentielle de l'entreprise est faible.

LA MATRICE ADL : DU DIAGNOSTIC À LA PRESCRIPTION

Croiser la maturité de l'activité et la position concurrentielle



LA PRESCRIPTION DÉPEND DU COUPLE : POSITION CONCURRENTIELLE × MATURITÉ

Axes stratégiques ADL

Axes stratégiques			
Phases de vie	Nature de la stratégie	Objet principal de la stratégie	Exemples de stratégie
Démarrage	Innover	Produits	Innovation technologique Achat de licence
Croissance	Développer	Distribution, image	Pénétration commerciale Développement de capacité Recherche de nouveaux marchés
Maturité	Optimiser	Coûts	Intégration amont / aval Internationalisation de la gamme et de la production
Déclin	Rationaliser	Coûts	Elagage de marché / gamme / unités

La matrice McKinsey

- Le tableau stratégique de McKinsey est construit à partir de 2 variables :
 - La position concurrentielle, calquée sur le modèle ADL. Mais l'évaluation utilise des facteurs clés de succès plus nombreux et pondérés les uns par rapport aux autres ;
 - La valeur du secteur est plus originale. Elle rend compte de l'attrait d'une activité pour une entreprise donnée et combinant la valeur intrinsèque de l'activité, mesurée grâce à des critères liés à la notion de cycle de vie, et la valeur relative de l'entreprise (prise en compte des synergies avec d'autres activités, barrières à l'entrée, maîtrise d'un facteur clé critique).

Structure de la matrice

Elle se présente sous la forme d'un tableau à double entrée et neuf cases avec, en abscisse, la valeur du secteur et en ordonnée, la position concurrentielle ; chacun de ces deux critères étant mesurés selon une échelle à trois positions : forte, moyenne, faible. La représentation des activités dans le tableau est identique à celle des deux précédents modèles.

Prescriptions stratégiques de la matrice McKinsey

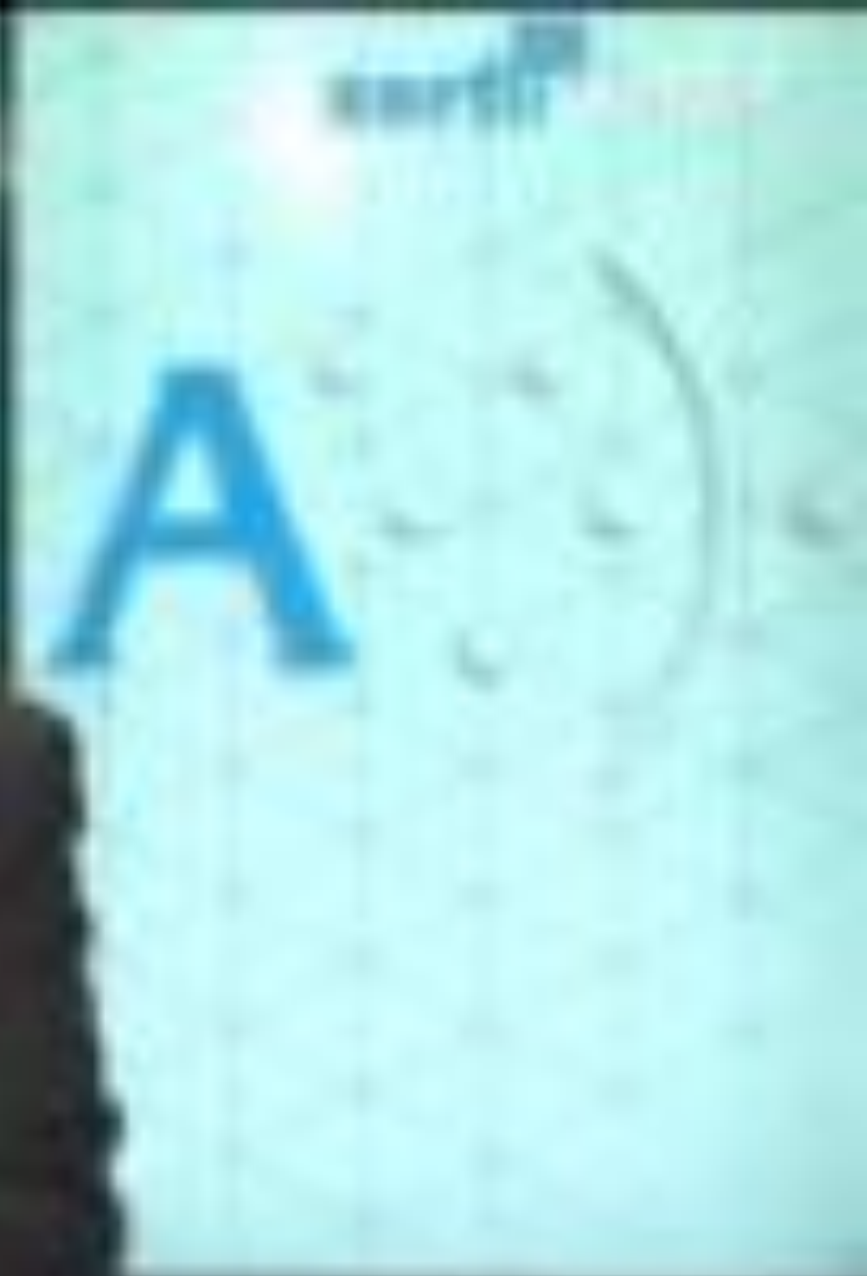
Valeur de l'activité × position concurrentielle



Plus la valeur de l'activité et la position concurrentielle diminuent, plus l'entreprise doit limiter ses engagements.

Prescriptions stratégiques McKinsey

- Bien que préconisant une stratégie pour chacun des 9 couples valeur du secteur / position concurrentielle, la matrice recouvre en fait, comme celle d'ADL, 3 stratégies élémentaires :
 - Se développer dans des zones où la valeur de l'activité et la position concurrentielle sont intéressantes. Si cette dernière condition n'est pas remplie, il convient soit de consentir un important investissement, soit d'abandonner purement et simplement ;
 - Se maintenir en rentabilisant dans les zones moyennes du fait de leur valeur ou de leur position concurrentielle ;
 - Se retirer partiellement ou totalement des zones faibles



BCG, ADL, McKinsey : quel modèle choisir ?

Trois matrices de portefeuille, trois logiques d'analyse

BCG



Croissance × part de marché



POINTS FORTS

- Simple et très opérationnel
- Lecture rapide du portefeuille



LIMITES

- Réducteur : le coût domine
- Vision statique et binaire



CHAMP D'UTILISATION

- Activités de volume

ADL



Maturité × position concurrentielle



POINTS FORTS

- Intègre le cycle de vie
- Respecte la dynamique concurrentielle



LIMITES

- Évaluation subjective
- Instrumentalité limitée
- Approche empirique



CHAMP D'UTILISATION

- Entreprises diversifiées
- Logique de conglomerat

McKinsey



Attractivité × force concurrentielle



POINTS FORTS

- Approche multicritère
- Met en valeur la différenciation



LIMITES

- Très subjectif
- Peu instrumental
- Risque de simple tri des activités



CHAMP D'UTILISATION

- Entreprises à activités liées
- Sélection stratégique multicritère



Aucune matrice n'est universelle : le choix dépend du portefeuille, du secteur et du niveau de finesse recherché.

