

1. INTRODUCTION

- Au-delà des choix stratégiques, il convient de tester la faisabilité d'ensemble des différentes stratégies génériques a priori retenues pour chacun des segments, et ce en procédant à l'inévitable exercice de consolidation du portefeuille des activités de l'entreprise.
- La stratégie est en effet, dans son volet analytique et rationnel, un processus d'allocation de ressources rares.
- La simple sommation des besoins en ressources, découlant des diverses stratégies envisagées sur la totalité des segments sur lesquels opère l'entreprise, débouche, généralement, sur un ordre de grandeur dépassant largement les capacités de l'organisation. Des arbitrages s'imposent.
- En effet, pour gérer son portefeuille toute entreprise a besoin de comparer, selon des méthodes homogènes, des domaines d'activités différents.
- Classiquement, une entreprise possédant un portefeuille d'activités donné doit, dans un premier temps, mener une analyse de son portefeuille tant sur le degré de maturité que sur les ressources absorbées ou générées.

2. LES MATRICES DE GESTION DU PORTEFEUILLE DES ACTIVITES

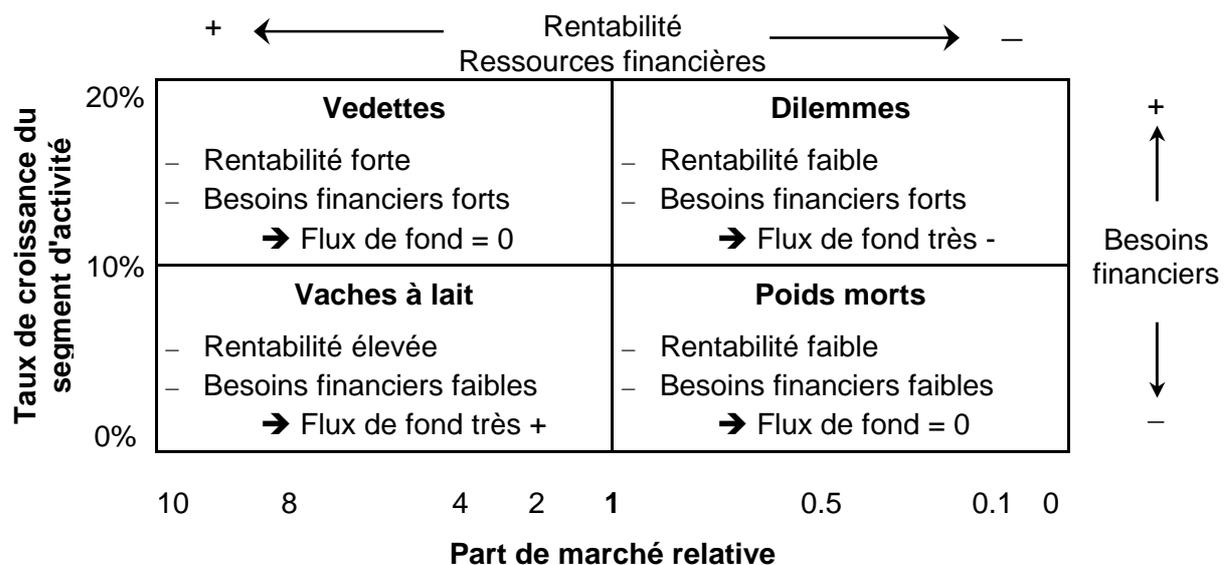
- Pour faciliter les choix stratégiques des entreprises diversifiées gérant un portefeuille de segments stratégiques distincts, plusieurs modèles ont été développés au cours des années soixante et soixante-dix surtout par des cabinets de conseil.
- Les modèles les plus populaires sont les matrices du Boston Consulting Group (B.C.G.), d'Arthur D. Little (ADL) et de McKinsey (McK), qui sont similaires sur le fond.
- Leur objectif est de permettre aux entreprises diversifiées d'élaborer une stratégie globale intégrant, dans une perspective d'équilibre, les stratégies de chacune des activités et permettant d'organiser un cadre de cohérence dynamique, c'est-à-dire dans le temps, pour les inévitables arbitrages de consolidation.
- Matrices d'analyses des portefeuilles d'activité et principes décisionnels

		Position concurrentielle de l'entreprise	
		Forte / Dominante	Faible / Marginale
Attrait ou valeur de l'activité	Fort	Se développer, conforter sa position ; développement naturel, accompagnement de la croissance du marché	Se doter des ressources et des compétences requises pour atteindre une position forte ; abandonner ou segmenter
	Faible	Rentabiliser en investissant peu (ou pas) pour maintenir sa position	Ne pas investir, envisager le retrait

3. LA MATRICE DU B.C.G.

- Le B.C.G. 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.

- La matrice se présente de la façon suivante :



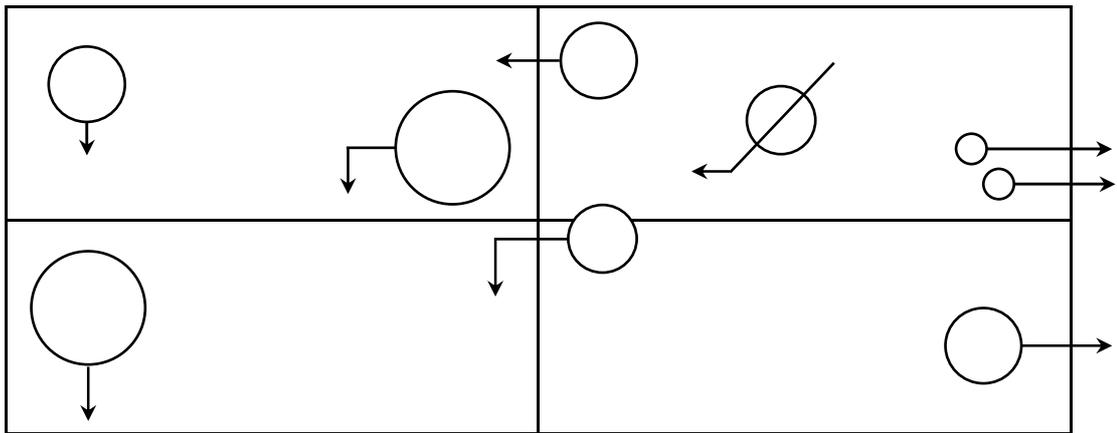
3.1. Les différents types de segments d'activité

- Les **vaches à lait** sont des segments d'activité
 - à faible croissance
 - en phase de maturité ou de déclin
 - exigeant peu d'investissements nouveaux
 - fortement rentables, si l'entreprise est leader ou l'un des leaders
 - dégagent un flux financier important, qui devra être réinvesti intelligemment.
- Les **poids morts** sont des segments d'activité
 - à faible potentiel de développement
 - peu consommateurs de capitaux
 - qui ne dégagent pas de flux financier stable
 - à faible rentabilité, voire nulle ou négative
 - présentent peu d'intérêt et peuvent constituer un danger pour l'entreprise.
- Les **dilemmes** sont des segments d'activité
 - à croissance élevée
 - peu rentable
 - qui exigent des investissements importants pour suivre l'évolution du marché
 - déficitaires en termes de flux financier
 - nécessitent l'acquisition d'une bonne position concurrentielle pour éviter les poids morts.
- Les **vedettes** sont des segments d'activité
 - en croissance rapide
 - s'autofinancent
 - risqués à cause de sa jeunesse et de sa croissance

3.2. Les prescriptions stratégiques

- Les prescriptions stratégiques du BCG
 - **Rentabiliser** les vaches à lait.
 - Abandonner ou maintenir sans investissement les poids morts.
 - **Maintenir** la position dominante pour les vedettes.
 - **Doubler** la mise, **resegmenter** ou **abandonner** pour les dilemmes.

- Le schéma des prescriptions stratégiques du BCG



- L'entreprise doit donc disposer de vache à lait pour financer des dilemmes et assurer leur transformation en vedettes.

4. LA STRUCTURE DE LA MATRICE ARTHUR D. LITTLE (ADL)

		Phases du cycle de vie			
		Lancement	Croissance	Maturité	Déclin
Position concurrentielle sur le segment	Dominante	Développement naturel	Développement naturel	Développement naturel	Développement naturel
	Forte	Développement naturel	Développement naturel	Développement naturel	Développement sélectif
	Favorable	Développement naturel	Développement naturel	Développement sélectif	Développement sélectif
	Défendable	Développement naturel	Développement sélectif	Développement sélectif	Retournement ou abandon
	Marginale	Retournement ou abandon	Retournement ou abandon	Retournement ou abandon	Abandon

5. LA STRUCTURE DE LA MATRICE MCKINSEY

		Atouts de l'entreprise sur le segment		
		Forts	Moyens	Faibles
Attraits de chaque segment stratégique	Forts	Développement	Développement sélectif	Sélectivité
	Moyens	Développement sélectif	Sélectivité	Abandon sélectif
	Faibles	Sélectivité	Abandon sélectif	Abandon

6. GRILLE COMPARATIVE DES TROIS MODELES

– Figure 6.10 - Strategor, 1997

	BCG	ADL	McKinsey
Points forts	Instrumentalité	Respecte la dynamique et la diversité des structures concurrentielles	Non réducteur ; Met en avant la différenciation
Points faibles	Réductionnisme seul FCS : le coût	Subjectivité ; Instrumentalité limitée ; Empirisme	Non instrumental ; Très subjectif ; Grille de tri d'activités
Champ d'utilisation	Activités de volume	Entreprises diversifiées type conglomérats	Sélection (diversification-élagage) pour des entreprises à activités liées

7. CONCLUSION

- L'entreprise doit veiller en permanence à posséder un portefeuille équilibré et en croissance (chiffre d'affaires et liquidités).
- Cela consiste à déterminer le niveau de maturité de chacune des activités et, par conséquent, du portefeuille global.
 - L'entreprise peut chercher à posséder des activités en forte croissance, qui remplaceront dans le temps les activités en déclin.
 - Elle peut également viser à maintenir des activités en démarrage à fort potentiel, qui seront-elles aussi les activités en forte croissance de demain.
- Il est donc nécessaire que les entreprises investissent dans des activités nouvelles, malheureusement génératrices de risques et consommatrices de ressources.
- Aussi l'entreprise doit-elle, pour équilibrer ces activités nouvelles, veiller à conserver des activités mûres se caractérisant par un faible niveau de risque et par des flux de liquidités conséquents.
- En d'autres termes, la gestion stratégique d'un portefeuille se traduit par un renouvellement ainsi que par un équilibre des activités qui le composent, tant en termes de potentiel de croissance qu'en termes de ressources associées.
- La stratégie globale consiste à gérer un système équilibré de liquidités.

Lectures obligatoires

Chapitre 6 - Strategor, 1997, pp. 104 - 122.

- Les modèles et analyses de portefeuille (pp. 105 – 112)
- Gérer l'équilibre d'un portefeuille (pp. 115 – 117)
- Figure 6.10 (p. 120)