

MODELES D'ANALYSE DE PORTEFEUILLE D'ACTIVITES: ENJEUX, CONTENU ET ANALYSE COMPARATIVE

Rafik BEKKOUR¹

1. Introduction

Les modèles d'analyse de portefeuille d'activités ont, depuis les années quatre-vingt, fait l'objet de nombreuses présentations critiques dans la littérature économique et particulièrement dans les ouvrages et articles consacrés au management stratégique². L'engouement porté à ces modèles réside dans l'intérêt qu'ils présentent pour la formulation de la stratégie de l'entreprise.

En Algérie, ces modèles ont été introduits après les réformes économiques de 1988 par les bureaux conseils dans le cadre des études réalisées au profit des entreprises. Après plus de vingt ans de pratique, deux constats nous interpellent: le premier est lié au fait que de nombreux dossiers d'expertise réalisés dans le cadre de plans de mise à niveau, d'évaluation d'entreprises ou encore de plans de restructuration n'intègrent que rarement l'analyse du portefeuille d'activités ; la seconde provient de l'affirmation trop souvent avancée selon laquelle le choix d'un modèle à appliquer doit être motivé par la *facilité* de mise en œuvre, édulcorant ainsi deux critères essentiels, à savoir la fiabilité de l'évaluation des domaines d'activités stratégiques et l'opérationnalité des modèles.

Cet article vise d'abord à montrer que l'analyse du portefeuille d'activités est *incontournable*, faute de quoi, le diagnostic de l'entreprise ne peut être que général et les recommandations qui en découlent, à portée limitée; ensuite, de soutenir l'idée selon laquelle le choix du modèle doit être guidé non pas par la « facilité de mise en œuvre » mais par son aptitude à constituer un outil efficace d'aide à la décision stratégique. Cette position implique une analyse comparative des modèles qui s'appuiera sur deux dimensions: la première concerne la valeur des segments traduisant l'attrait du marché et les atouts dont dispose l'entreprise sur chacun des domaines d'activités stratégiques (DAS³) ou SBU pour *Strategic Business Units*); la seconde est relative à l'opérationnalité des modèles que nous apprécierons à travers la typologie proposée par chacune des matrices, la commodité qui caractérise leur mise en œuvre et la fiabilité des résultats escomptés.

Le présent exposé sera donc développé en trois étapes: d'abord montrer que l'analyse du portefeuille d'activités constitue une phase incontournable dans le processus de formulation de la stratégie, ensuite comparer les modèles par rapport à leur fiabilité en matière d'évaluation des DAS et enfin analyser leur opérationnalité.

2. L'analyse du portefeuille d'activités, étape incontournable dans le processus de formulation de la stratégie

Les nombreuses études réalisées dans le cadre des plans de restructuration, des évaluations et des plans de mise à niveau des entreprises⁴ sont très souvent caractérisées par une approche trop globale en ce sens qu'elles centrent généralement l'analyse sur le diagnostic fonctionnel et ne sont circonscrites

¹ Maître de conférences ENSSEA

² Parmi les plus importants, citons *Strategor* (2009), *Stratégique* (2011).

³ Un DAS se définit comme un ensemble d'activités relativement homogènes:

- correspondant à un type de clientèle et à une catégorie de besoins satisfaits par le produit et donc font face aux mêmes concurrents;
- relevant d'un savoir-faire et d'une technologie particuliers et nécessitant des compétences distinctives;
- appartenant à la même chaîne de valeur et ayant une structure de coûts similaire.

Ils correspondent à une combinaison spécifique de facteurs clés de succès et se prêtent à la mise en œuvre d'une stratégie distinctive face à la concurrence.

⁴ Près d'un millier au total, selon le Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la promotion de l'investissement depuis les années quatre vingt-dix. Un second programme de mise à niveau de 20000 PME est sur le point d'être lancé.

qu'aux entités correspondant à des centres de responsabilité dotés d'une comptabilité (entreprise, unités de production). Éludant ou, au mieux, n'accordant que très peu d'importance à l'évaluation des domaines d'activités, cette approche s'est traduite par l'élaboration de diagnostics débouchant sur des recommandations sans grande portée pratique car limitées à préconiser une consolidation des points forts, une atténuation des points faibles et la recherche d'éventuelles opportunités qu'offrirait l'environnement. Or, la formulation de la stratégie de l'entreprise qui consiste à définir les moyens nécessaires pour lui permettre d'obtenir un avantage durable sur ses concurrents implique la maîtrise des différentes fonctions de l'entreprise (approche fonctionnelle) et des unités opérationnelles (approche organisationnelle) mais aussi la *maîtrise des DAS* qui composent son portefeuille d'activités (approche stratégique). Pour ce faire, l'entreprise doit mettre en cohérence les sous-systèmes qui la composent (fonctions, unités, activités) avec le système de valeurs des dirigeants et l'environnement dans lequel elle évolue. Plus concrètement, c'est à partir des scénarii d'évolution d'environnement, que l'on définit l'identité future de l'entreprise, puis on fixe les grandes orientations de la stratégie d'ensemble, à partir desquelles on élabore les stratégies pour chaque DAS (*business strategy*). Ensuite, une itération des stratégies par DAS vers la stratégie de groupe (*corporate strategy*) permet une consolidation et une coordination des actions⁵.

Ce processus qui met en évidence l'importance des stratégies de portefeuille d'activités dont le fondement est *l'évaluation des DAS* peut être illustré en considérant le portefeuille d'activités d'une entreprise composé de quatre DAS répartis sur trois unités de production : A, B (comprenant chacune un DAS) et C (comprenant les DAS 3 et 4). L'évaluation des DAS conduira le manager à opter pour le maintien, voire le développement ou, au contraire, l'abandon de certains DAS.

Situation de l'entreprise avant et après l'abandon du DAS

| Rubriques | Unité A DAS 1 | Unité B DAS 2 | Unité C | | | Total Entreprise | | |
|----------------------|------------------|------------------|-------------|------------|-----------|------------------|------------------|------------------------------------|
| | | | DAS 3 | DAS 4 | S/Total | à t ₀ | à t ₁ | t ₁ /t ₀ (%) |
| Chiffre d'affaires | 300 | 250 | 100 | 50 | 150 | 700 | 600 | - 14% |
| % Chiffre d'affaires | 43% | 36% | 14% | 7% | 21% | - | - | - |
| - Consommations | 160 | 100 | 60 | 20 | 80 | 340 | 280 | -18% |
| = Valeur ajoutée | 140 | 150 | 40 | 30 | 70 | 360 | 320 | -11% |
| - Frais du personnel | 70 | 80 | 30 | 10 | 40 | 190 | 160 | -16% |
| - Autres frais | 20 | 60 | 20 | 7 | 27 | 107 | 87 | -19% |
| = Résultat | 50 | 10 | -10 | 13 | 3 | 63 | 73 | +16% |
| Résultat /CA | 17% | 4% | -10% | 26% | 2% | 9% | 12% | + 3 points |

⁵ Cf. T. Atamer, R. Calori, *Diagnostic et décisions stratégiques*, Dunod, 2^{ème} éd. 2003, p.375 et 376.

t_0 : Situation initiale ;

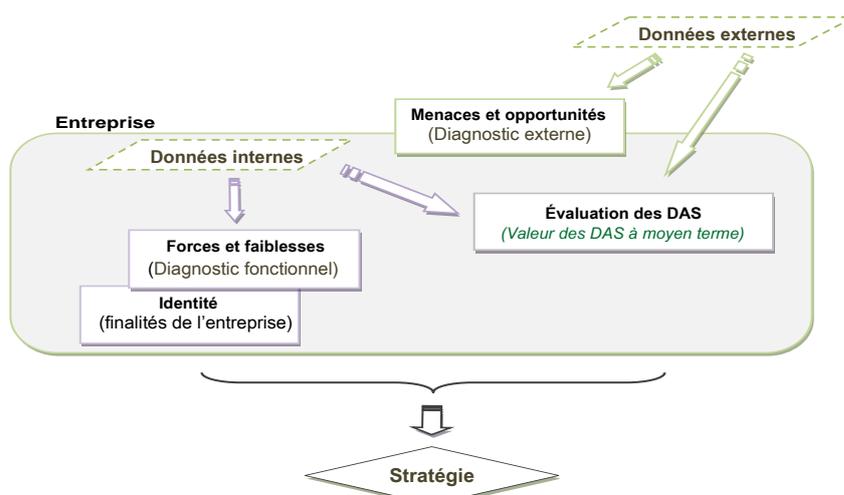
t_1 : Situation après la mise en œuvre des prescriptions stratégiques (abandon du DAS 3).

Dans notre exemple, si le DAS 3 est structurellement déficitaire et qu'il n'offre pas de perspectives d'amélioration, il devra être abandonné, ce qui se traduira par un recul du chiffre d'affaires de l'entreprise de 14% mais conduira à une amélioration du résultat de 16% et à un taux de rentabilité nettement meilleur (+3 points)⁶

Par ailleurs, le DAS 4 qui est très rentable mais ne contribue que très faiblement au chiffre d'affaires de l'entreprise (7%) devra être développé. Ces actions permettront d'améliorer le résultat global de l'entreprise tout en réduisant le risque lié à la trop forte concentration du chiffre d'affaires sur les DAS 1 et 2 (79%).

L'approche stratégique nécessite donc de *transgresser le découpage de l'entreprise en fonctions* (Commercial/Marketing, Production, Approvisionnements, Ressources humaines, etc.) *et en entités* (établissements et ateliers qui peuvent regrouper différents DAS comme ils peuvent, inversement, répartir un même DAS sur plusieurs centres de décision autonomes). La stratégie sera alors comprise comme le résultat de la mise en cohérence des forces et faiblesses internes, des opportunités et menaces qui caractérisent l'environnement, de l'identité dont on souhaite doter l'entreprise et de la *valeur future des DAS*⁷.

L'évaluation des DAS, une dimension clé pour la formulation de la stratégie



Après avoir montré que la valeur future des DAS constitue le *point central* de l'analyse stratégique, il s'agira à présent de comparer les modèles d'analyse stratégique selon deux dimensions : leur fiabilité en matière d'évaluation des DAS et leur opérationnalité au plan de la mise en œuvre et de la portée pratique des prescriptions stratégiques qu'ils préconisent.

L'analyse porte sur trois modèles : le *Boston Consulting Group 1* (BCG 1), l'*Arthur de Little* (ADL) et le *McKinsey*. Ce choix est motivé par le fait qu'ils les trois proposent de positionner les DAS dans une

⁶ S'agissant d'un exemple fictif, nous n'avons pas introduit les barrières à la sortie qui, dans la réalité, peuvent induire d'importants coûts.

⁷ En plus des données sur l'environnement et des données qualitatives, l'évaluation des DAS nécessite de disposer d'informations financières *par DAS*. Aussi, en l'absence de comptabilité analytique, comme c'est le cas dans la plupart des entreprises algériennes, l'analyste financier s'efforcera de reconstituer en extra comptable les principaux agrégats, soldes intermédiaires de gestion et ratios par DAS.

matrice⁸. À *contrario*, les modèles *BCG 2* et l'analyse sectorielle de *Michaël E. Porter* ne seront pas traités dans cet article du fait qu'ils ne sont pas des modèles d'analyse du portefeuille d'activités *stricto sensu* mais sont conçus pour orienter la décision stratégique dans le contexte d'environnement instable des années quatre-vingt (*BCG 2*) ou pour analyser le secteur d'activité (M.E. Porter).

Les modèles d'analyse stratégique reposent sur un principe fort simple qui peut être énoncé ainsi : *la valeur d'une activité dépend de l'attrait à moyen terme de son marché et de la position concurrentielle qu'elle occupe sur ce marché*. Deux cas extrêmes illustrent ce principe : une activité est « intéressante ou gagnante » si l'attrait à moyen terme du marché est grand et si la position concurrentielle de l'entreprise sur ce marché est bonne. Dans ce cas, le maintien de la « bonne position » du segment découle de soi ; inversement, si l'activité est en phase de déclin et que la position concurrentielle de l'entreprise est mauvaise, le segment présente peu d'intérêt (il est *perdant*) et son abandon est vivement recommandé.

3. Évaluation des DAS : fiabilité différenciée selon les modèles

Rappelons que les trois modèles ont pour but de formuler des prescriptions stratégiques à partir de la valeur des DAS qui dépend de l'attrait du marché (et plus généralement du *contexte environnemental*) et des *avantages concurrentiels* que pourra faire valoir l'entreprise pour obtenir un avantage durable sur la concurrence. C'est sur ces deux dimensions que portera l'analyse.

3.1. La dimension « Environnement »

Les trois modèles appréhendent l'environnement de manière très différente.

● Dans le *modèle BCG 1*, la seule référence à l'environnement est le taux de croissance du marché des domaines d'activité⁹. Trois critiques s'adressent à cette approche : la première réside dans le fait que le taux de croissance d'un DAS ne donne qu'une indication très incomplète du marché qui, lui-même, ne constitue qu'un élément de l'environnement ; les autres dimensions de l'environnement étant, *de facto*, éludées. La seconde est liée au fait que le taux de croissance d'un DAS ne traduit pas nécessairement l'attrait du marché. C'est le cas, par exemple, d'un marché caractérisé par de faibles barrières à l'entrée, qui attirera de nombreux concurrents induisant une faiblesse structurelle de la rentabilité¹⁰. La troisième est relative à l'utilisation d'un seul critère : une erreur d'appréciation peut faire basculer les DAS d'une position vers une autre ; par exemple de la position de « vedette » à celle de « vache à lait » ou encore de « dilemme » à « poids mort ». Les prescriptions stratégiques s'en verront alors totalement modifiées et seraient un véritable désastre pour l'entreprise ! Ce risque sera d'autant plus grand que les informations manqueront de fiabilité. Cela est particulièrement vrai en Algérie, où les données relatives à l'évolution de l'activité des branches sont peu disponibles et, lorsqu'elles le sont, manquent de fiabilité.

● La *matrice ADL* apprécie l'attrait du secteur à travers son degré de maturité en s'appuyant sur le concept de cycle de vie et énonce que les besoins financiers ainsi que le risque de variation du métier baissent à mesure que le secteur « prend de l'âge ». Deux limites caractérisent l'approche : la première concerne la difficulté à positionner les DAS sur la courbe du cycle de vie du fait que les frontières entre une phase et une autre sont souvent imprécises. Cette difficulté est encore plus grande lorsque, comme c'est le cas en Algérie, l'évolution du volume des affaires par DAS au niveau national (qui donnent une indication sur l'âge des produits) sont rarement disponibles. Dans un tel contexte, le

⁸ Voir présentation en Annexe

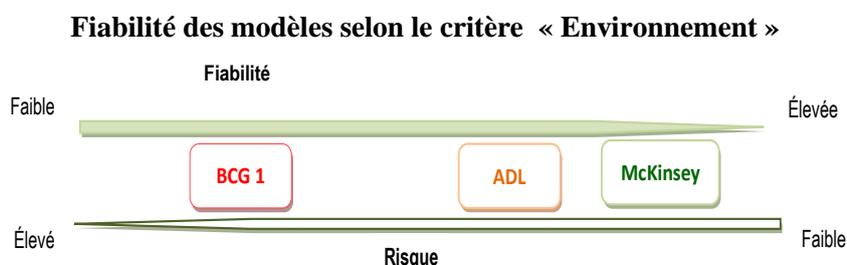
⁹ Pour pallier cette insuffisance, le cabinet a proposé en 1980, le *BCG 2* pour orienter la décision stratégique dans un contexte d'environnement instable.

¹⁰ C'est le cas, entre autres, du marché mondial des micro-ordinateurs qui a connu pendant des années une forte croissance sans que personne ne gagne significativement d'argent. Les seules entreprises véritablement rentables dans ce domaine ont toujours été Intel et Microsoft qui sont des fournisseurs spécialisés (de micro-processeurs pour le premier, de systèmes d'exploitation pour le second, c'est-à-dire dans des domaines où les barrières à l'entrée sont fortes). Cf. *Stratégor*, éd. Dunod 2009, p. 447.

positionnement futur des DAS est quasiment impossible à établir. La seconde limite, identique à celle adressée au BCG, concerne l'utilisation d'un seul critère.

- Le modèle McKinsey qui se caractérise par l'importance du nombre et la diversité des critères permet une bonne appréciation de l'environnement. Les critères généralement utilisés pour évaluer l'attrait à moyen terme du marché peuvent être classés en trois domaines : la demande et ses caractéristiques, l'intensité concurrentielle et le macro-environnement. La demande et ses caractéristiques sont saisies à travers la taille actuelle du marché et sa croissance, la différenciation des marchés, la saisonnalité, la sensibilité aux prix (élasticité ou vulnérabilité à l'inflation) ; l'intensité concurrentielle est appréciée de manière comparable à l'analyse du secteur d'activité de M.E. Porter : concurrence directe actuelle et potentielle, concurrence indirecte (ou risque de substituts), barrières à l'entrée (ou risque de nouveaux entrants) ; enfin, le macro-environnement est approché à travers le critère « contraintes sociales et légales ».

En conclusion, Il apparaît clairement que le modèle McKinsey offre une grille d'analyse bien plus riche que les autres modèles pour évaluer l'attrait des DAS, particulièrement dans un environnement caractérisé par un système d'information insuffisamment développé et peu fiable. Inversement, le BCG 1 présente le plus de risques par rapport à cette dimension. Ce premier résultat peut être schématisé comme suit :



3.2. La dimension « Position concurrentielle de l'entreprise sur les DAS »

De même que pour l'appréciation de l'attrait du marché, les méthodes d'évaluation de la position concurrentielle de l'entreprise diffèrent d'un modèle à un autre.

- Le BCG 1 s'appuie sur une seule variable, la part de marché relative (PMR), pour évaluer la position concurrentielle. Elle est mesurée comme suit :

$$PMR^{11} = \frac{\text{Part de marché de l'entreprise}}{\text{Part de marché du concurrent principal}}$$

Trois critiques s'adressent à la méthode : la première est que l'appréciation de la concurrence se rapporte au seul concurrent principal, approche que ne peut adopter la démarche stratégique qui nécessite la connaissance la plus complète possible du paysage concurrentiel. La seconde réside dans le fait que cette variable repose sur l'hypothèse que l'avantage concurrentiel (indiqué par la part de marché relative) est procuré par l'effet d'expérience qui permet l'obtention des coûts les plus bas. En d'autres termes, le champ d'application de cette matrice correspond aux activités dites volumes, c'est-à-dire à des activités mûres, à produits standardisés, caractérisés par de faibles progrès technologiques. Or, dans de nombreux domaines d'activité, l'avantage concurrentiel est obtenu grâce à une stratégie de différenciation et dans ce cas, la part de marché ne constitue pas un indicateur de la

¹¹ Pour le leader, le ratio sera supérieur à 1 (puisque l'on divise sa part de marché par celle du second). Pour tous les autres, leur part de marché sera inférieure à 1.

position concurrentielle¹². La troisième limite concerne l'indépendance des domaines d'activité stratégique entre eux sur laquelle repose le modèle : une action sur un DAS n'aura pas de conséquence directe sur les autres DAS. Cette hypothèse est peu réaliste dans la mesure où les stratégies de diversification concentrique s'appuient sur la recherche de synergies technologiques et/ou commerciales entre les différents DAS et les stratégies de diversification verticale par la recherche de complémentarité des activités.

● La *matrice ADL* évalue la position concurrentielle de l'entreprise à partir de plusieurs critères (qualité des produits, maîtrise technologique, compétence des achats, efficacité de la distribution niveau de la recherche,...) qui débouche sur cinq cas possibles : dominante, forte, favorable, défavorable, marginale. La diversité des critères employés permet une bonne appréciation de la position concurrentielle.

● Le *modèle McKinsey* se caractérise par l'importance et la diversité des critères utilisés qui s'intéressent à l'ensemble des fonctions de l'entreprise : Commercial (efficacité de la publicité / communication, efficacité de la force de vente, maîtrise des circuits de distribution), fonction Production (capacité de production, état des équipements, localisation du potentiel, flexibilité des équipements), fonction Approvisionnement (maîtrise des sources d'approvisionnement), fonction ressources humaines (qualification de la main d'œuvre directe, qualité de l'encadrement). Le modèle traite également des synergies commerciales et technologiques entre les différents DAS. Cette batterie de critères est complétée par ce que nous nommerons critères de synthèse : part de marché et son taux de croissance, maîtrise des coûts de production (ou compétitivité des prix de vente), productivité, qualité de la R&D, potentiel de progrès et image de marque.

Même si l'ADL permet une assez bonne évaluation de la position concurrentielle de l'entreprise sur chacun de ses DAS, il reste que le modèle McKinsey propose une batterie de critères plus complète et donc plus fiable. Inversement, le BCG est le moins efficace en matière d'évaluation de l'environnement,

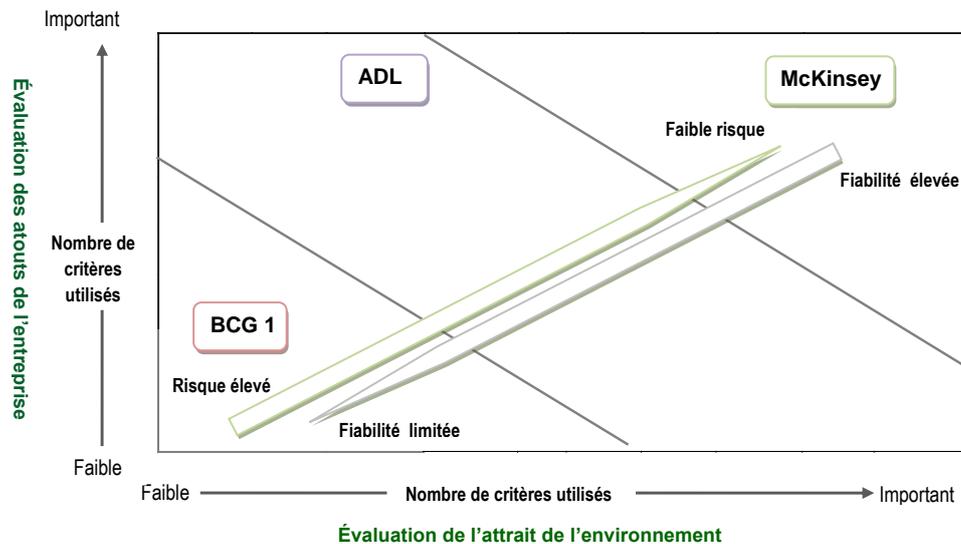
Fiabilité des modèles selon le critère «Position concurrentielle de l'entreprise sur les DAS»



En résumé, la représentation sur un graphe des dimensions « Environnement » (en abscisses) et « Position concurrentielle de l'entreprise sur chacun des DAS » (en ordonnées), permet de positionner les trois modèles selon le degré de fiabilité de l'évaluation (ou, inversement le risque lié à l'utilisation du modèle).

¹² C'est le cas des activités où la création constitue un facteur clé de succès déterminant : activité artistique, mode, par exemple. C'est aussi le cas des marchés segmentés tels ceux des produits haut de gamme (véhicules, habillement, bagagerie,...).

Fiabilité comparée des trois modèles



Le BCG 1 présente un important risque d'erreur tant pour l'appréciation du marché que pour celle de la position concurrentielle de l'entreprise. Il est donc peu fiable. L'ADL permet une bonne évaluation position concurrentielle de l'entreprise mais l'attrait du marché est difficile à apprécier. Enfin, le McKinsey est le modèle qui offre la plus grande fiabilité du fait de l'importance et de la pertinence des critères auxquels il fait appel.

Après avoir classé les trois modèles selon la fiabilité de l'évaluation des DAS, analysons-les à présent du point de vue de leur opérationnalité.

4. Opérationnalité des modèles

Le caractère opérationnel d'un modèle dépend essentiellement de trois facteurs : la typologie des DAS servant de base aux prescriptions stratégiques, les possibilités offertes en matière d'adaptation des critères au contexte dans lequel l'analyse stratégique s'inscrit et enfin la portée pratique des prescriptions découlant du positionnement stratégique.

4.1. Typologie des DAS

Concernant la typologie, le BCG 1 propose un positionnement des DAS sur une matrice à quatre cases ; le McKinsey retient neuf cas possibles et l'ADL vingt. Il est évident qu'une typologie trop étroite réduit les possibilités de classement des DAS et accroît le risque que certaines situations (non prévues) ne soient couvertes par les prescriptions stratégiques prédéfinies. Il est alors permis de penser que les diverses situations, liées à la complexité des faits n'ont de chance d'être couvertes que si les cas prédéfinis sont nombreux. Inversement, il faut bien admettre que vouloir codifier la réalité avec une trop grande précision est irréaliste.

Le modèle McKinsey qui propose un nombre élevé de critères et une typologie assez large (neuf cas) est celui qui présente le moins de risques ; inversement, avec seulement deux critères pour l'évaluation des DAS (un pour l'attrait du marché et un pour la position concurrentielle de l'entreprise) et une typologie étroite, le BCG est le moins fiable mais il reste bien utile à des fins pédagogiques ; les risques d'erreur liés à l'utilisation de l'ADL sont modérés du fait d'une large typologie et d'un nombre élevé de critères pour l'évaluation des atouts mais d'une insuffisante prise en charge des données de l'environnement (seul l'âge du secteur est retenu).

Aussi, nous semble t-il bien plus prudent de préférer les matrices qui offrent une typologie moins contraignante (telles l'ADL et le McKinsey) que celles qui limitent le classement à un nombre trop petit de possibilités (comme c'est le cas pour le BCG).

Classification des modèles selon le critère Typologie des DAS



4.2. Souplesse des modèles

Grâce au nombre élevé de critères, au caractère qualitatif de certains d'entre eux et surtout à la pondération introduite dans l'évaluation, le modèle McKinsey permet d'adapter le contenu du modèle originel au contexte de l'étude *sans en altérer les fondements*. Par exemple, on accordera un poids plus important au critère « efficacité de la force de vente » dans les segments de filière aval que dans ceux situés à l'amont. De même, qu'à un même stade de la filière, le critère « compétitivité des prix de vente » aura une pondération plus grande dans un segment bas de gamme que dans un segment haut de gamme où le prix ne constitue pas le critère d'achat déterminant. Par ailleurs, il peut arriver que des critères ne soient pas significatifs comme par exemple, l'efficacité de la distribution ou la force de vente lorsqu'il s'agit d'un DAS dont le client est un autre DAS de la même unité de production.

Concernant le modèle ADL, cet avantage ne s'applique qu'à la seule la dimension « position concurrentielle de l'entreprise »; l'évaluation de l'attrait du marché reposant sur la maturité du secteur. Avec un seul critère pour chacune des deux dimensions et sans pondération, le BCG 1 n'offre aucune possibilité d'adaptation, ni à la nature de l'activité ni au contexte environnemental.

Classification des modèles selon le critère « possibilités d'adaptation au contexte »



4.3. Portée pratique des prescriptions stratégiques

Les prescriptions stratégiques proposées par chacun des trois modèles ont portée pratique très différente.

Concernant le *BCG1*, même si les prescriptions fournissent de précieuses orientations en matière de décisions stratégiques, elles restent trop générales et ne suggèrent pas un plan d'actions pour mettre en œuvre ces recommandations. En effet, il n'est pas précisé comment « *rentabiliser les vaches à lait* et réinvestir les flux financiers qu'elles dégagent dans les activités vedettes » ; « *maintenir la position dominante* pour les vedettes en investissant pour accroître sa part de marché » ; « *doubler la mise, segmenter à nouveau ou abandonner* les dilemmes » ; « *maintenir sans investissement* les poids morts tant que la rentabilité est encore acceptable et les *abandonner* dès qu'elle devient trop faible ou carrément nulle ».

Par contre, les prescriptions des modèles ADL et McKinsey sont implicitement sous-tendues par un véritable plan d'actions qui découle de la notation attribuée à chacun des critères ayant conduit à la détermination de la position concurrentielle de l'entreprise sur chaque DAS.

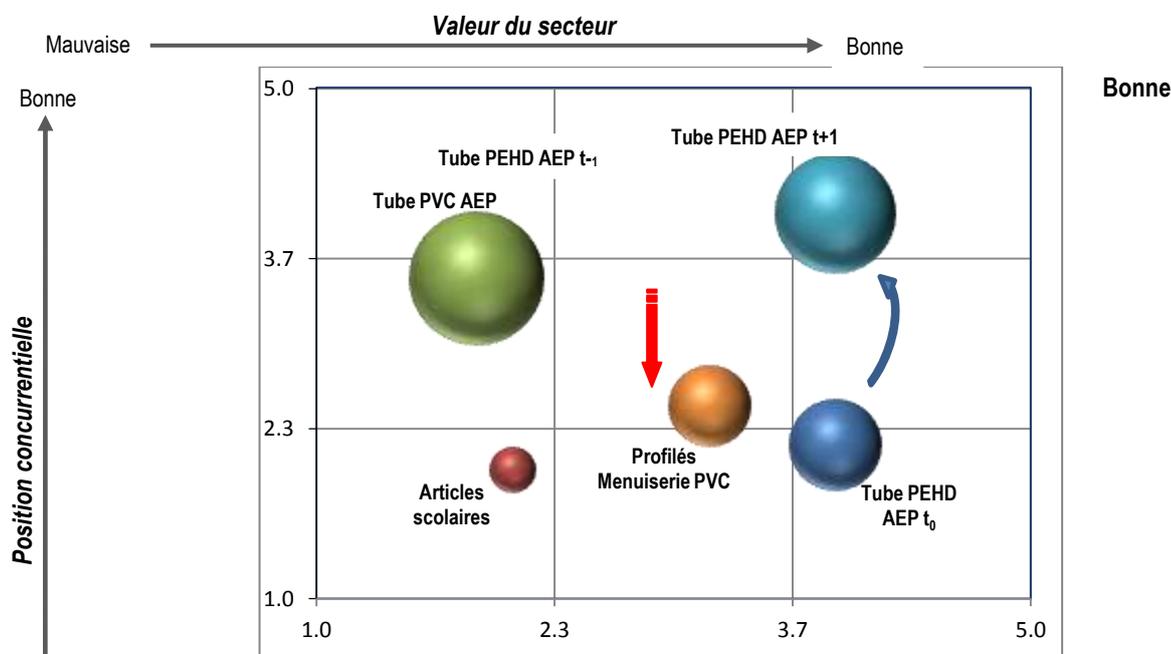
Illustrons ces propos en recourant à l'exemple d'une entreprise du secteur plastique¹³ dont le portefeuille est composé de quatre DAS : le tube PEHD AEP (alimentation en eau potable), le tube PVC AEP, les profilés menuiserie PVC et les articles scolaires. L'évaluation des DAS, selon la méthode McKinsey, a permis d'obtenir les résultats:

Évaluation des DAS

| DAS | Attrait | Atouts | % CA |
|-------------------------|---------|--------|------|
| Tube PVC AEP | 1,9 | 3,5 | 44% |
| Profilés Menuiserie PVC | 3,2 | 2,5 | 16% |
| Articles scolaires | 2,1 | 2,0 | 5% |
| Tube PEHD AEP t_0 | 3,9 | 4,0 | 35% |
| Tube PEHD AEP t_1 | 3,9 | 2,2 | 35% |

Notation : de 1 (très faible) à 5 (très grand), d'où une valeur moyenne de

Positionnement des DAS



Mauvaise *La taille des cercles est proportionnelle à la contribution des DAS au chiffre d'affaires*

Globalement, le portefeuille d'activités de l'entreprise est déséquilibré et stratégiquement fragile: un seul des quatre DAS est attractif à moyen terme (le tube PEHD AEP); les DAS Tube PVC AEP et Articles scolaires qui contribuent à près de la moitié du chiffre d'affaires ne sont pas attractifs ; le quatrième (Profilés PVC) est quant à lui, moyennement attractif ;

En tenant compte de la position concurrentielle de l'entreprise sur chacun des DAS, les prescriptions préconisées par le modèle sont les suivantes :

- Le DAS Articles scolaires est *perdant* . Son élagage est inévitable d'autant qu'il ne contribue qu'à 5% du chiffre d'affaires de l'entreprise.
- Le tube PVC AEP est en déclin car de plus en plus substitué par le Tube PEHD AEP. Mais la société dispose encore de nombreux atouts qui autorisent la poursuite de l'activité. Le retrait

¹³ Cet exemple a été construit à partir de données réelles relatives à deux entreprises.

s'effectuera dès que les résultats deviendront insuffisamment rémunérateurs, ce qui matérialisera par un positionnement dans la matrice, plus vers le bas..

- Sur le DAS Profilés menuiserie en PVC, moyennement attractif, les atouts de la société sont également moyens. La prescription du McKinsey « rentabiliser avec prudence » consistera dans ce cas à développer un réseau de monteurs afin d'accroître les ventes et réduire les coûts.
- Le tube PEHD AEP est fortement attractif (important développement du secteur de l'hydraulique et produit s'imposant de plus en plus comme substitut au tube PVC¹⁴) mais la position concurrentielle de l'entreprise a reculé au cours des dernières années (position t_0).

Utilisons ce DAS pour illustrer le caractère opérationnel des prescriptions du modèle. La recommandation « doubler la mise ou abandonner » dédiée à ce DAS du fait de sa position, nécessite d'évaluer les deux alternatives : l'abandon se traduira, outre le recul de 35% du chiffre d'affaires, par la mise en œuvre d'un plan social et renforcera le déséquilibre du portefeuille d'activités du fait que les DAS restants sont faiblement ou moyennement attractifs. Dans le cas où l'entreprise décide de « doubler la mise » sur ce DAS, il faudra alors se baser sur la notation des déterminants de la position concurrentielle de l'entreprise. Celle-ci suggère d'axer les actions sur le potentiel de production et la compétitivité des prix de vente dont la note est la plus faible (1/5).

Atouts de l'entreprise

| Critères | Pond. | Note (de 1 à 5) | NP |
|--|-------|-----------------------|-------------|
| Part de marché | 0,1 | 2 | 0,20 |
| Fonction Commerciale | 0,2 | 3 | 0,60 |
| Potentiel de production | 0,2 | 1 | 0,20 |
| Maîtrise des coûts de production et compétitivité des prix de vente | 0,15 | 1 | 0,15 |
| Maîtrise des sources d'approvisionnement | 0,1 | 3 | 0,30 |
| Qualification du personnel | 0,15 | 3 | 0,45 |
| Synergies avec les autres DAS | 0,1 | 3 | 0,30 |
| Moyenne pondérée | | | 2,20 |

NP : Note pondérée

Concernant le potentiel de production, la mauvaise note traduit l'inadaptation de la gamme offerte par l'entreprise, limitée aux diamètres compris entre 25 et 250 mm alors que les clients exigent la gamme complète de tubes (de 25 à 800 mm) pour la réalisation de leurs projets¹⁵. Aussi, l'acquisition d'une ligne d'extrusion de tubes PE de diamètres compris entre 250 et 800 mm et d'équipements liés (équipement de séchage & mélange de matières et équipements de laboratoire) conditionne le maintien de l'entreprise sur le marché de l'AEP, très attractif. Concernant l'amélioration de la compétitivité des prix de vente, elle sera obtenue grâce aux économies d'échelle induites par la reconquête du marché. Ces deux actions se traduiront par une amélioration de la position concurrentielle de l'entreprise (flèche vers le haut sur la figure conduisant à la position $t+1$).

¹⁴ Mais aussi aux tubes en acier et en fonte.

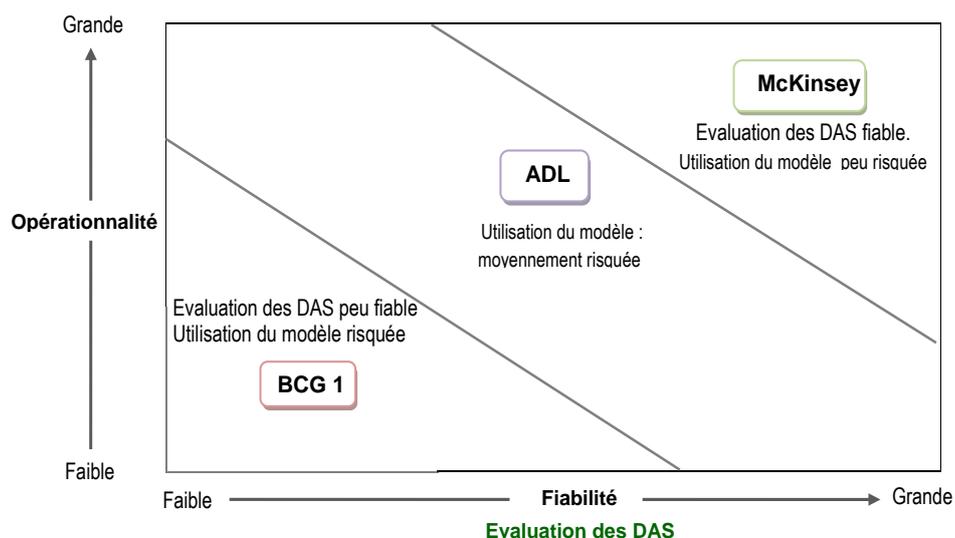
¹⁵ Ce point faible s'est traduit par un net recul des ventes entraînant un accroissement des coûts unitaires de production qui, à son tour, a induit une baisse de la part de marché.

Résumons dans le tableau ci-après les conclusions relatives à l'évaluation des DAS (point 2) et à l'opérationnalité des trois modèles.

Évaluation des DAS et opérationnalité des trois modèles

| Domaines | BCG | ADL | McKinsey |
|---|---|---|---|
| Évaluation des attraits du marché. | Un seul critère: le taux de croissance du marché | Un seul critère: Maturité du secteur (cycle de vie) | Nombreux critères (environnement bien pris en compte) |
| Évaluation des atouts de l'entreprise | Un seul critère: la part de marché relative | Nombreux | Nombreux |
| Opérationnalité | | | |
| - Typologie (Nombre de cas possibles) | Trop étroite (4 cas) | Trop large (20 cas) | Large (9 cas) |
| - Possibilités d'adaptation au contexte | Aucune | Moyennes | Très grandes |
| - Champ d'application | Activités Volume | Activités diversifiées | Activités diversifiées |
| Synthèse | Faible réalisme (démarche réductrice) Faible opérationnalité | Réalisme : grand Opérationnalité : limitée | Réalisme et Opérationnalité : grands |

Le schéma ci-après qui reprend ces analyses montre bien l'intérêt qu'offre le modèle McKinsey et, inversement, les risques liés à l'utilisation du BCG.



5. Conclusion

Les modèles d'analyse stratégique qui permettent d'adapter le portefeuille d'activités aux caractéristiques de l'environnement (menaces et opportunités) et aux données internes de l'entreprise (forces et faiblesses) ne valent que par leur capacité à rendre compte le plus fidèlement possible de la réalité (évaluation fiable des DAS) et à proposer des prescriptions susceptibles d'améliorer le positionnement des DAS et, partant, la position concurrentielle de l'entreprise.

Le couplage des deux dimensions montre bien que le modèle McKinsey offre de nombreux avantages aussi bien en termes de fiabilité de l'évaluation des DAS qu'en matière d'opérationnalité; inversement le BCG est à la fois le moins fiable et celui dont la portée pratique est la moins grande. Mais il reste bien utile à des fins pédagogiques. Quant au modèle ADL, les risques d'erreur liés à son utilisation sont modérés mais sa mise en œuvre est conditionnée par la possibilité de déterminer l'âge du produit.

Au-delà de l'analyse interne des modèles, il faut admettre que la complexité et la diversité des situations que l'on rencontre sur le terrain ne peut se satisfaire d'un modèle préétabli. Aussi est-il nécessaire de « prendre des libertés » à l'égard des modèles afin de les *adapter au mieux* au contexte de l'étude menée. Cet effort d'adaptation concernera aussi bien les critères à adopter que le système de pondération à utiliser.

BIBLIOGRAPHIE

ATAMER Tugrel et CALORI Roland, Diagnostic et décisions stratégiques, Dunod, Paris, 2^e éd., 2003, 510 pages.

DARBELET Michel, IZARD Laurent, SCARAMUZZA Michel, L'essentiel sur le Management, Berti Editions, Alger 2007, 512 pages.

MARCHESNAY Michel, *Management stratégique*, Les éditions d'Organisation, Les éditions Chiheb, Alger 1997, 200 pages.

MARKETING MANAGEMENT, Pearson Education France, Paris, 2009, 900 pages

THIETART Raymond-Alain, La stratégie d'entreprise, 2^{ème} éd., McGraw-Hill, Paris, 1990, 247 pages.

STRATEGOR (Toute la stratégie d'entreprise), Dunod, Paris, 2009, 5^e éd., 945 pages.

STRATÉGIQUE, 9^e éd., Pearson Education, Paris 2011, 708 pages.

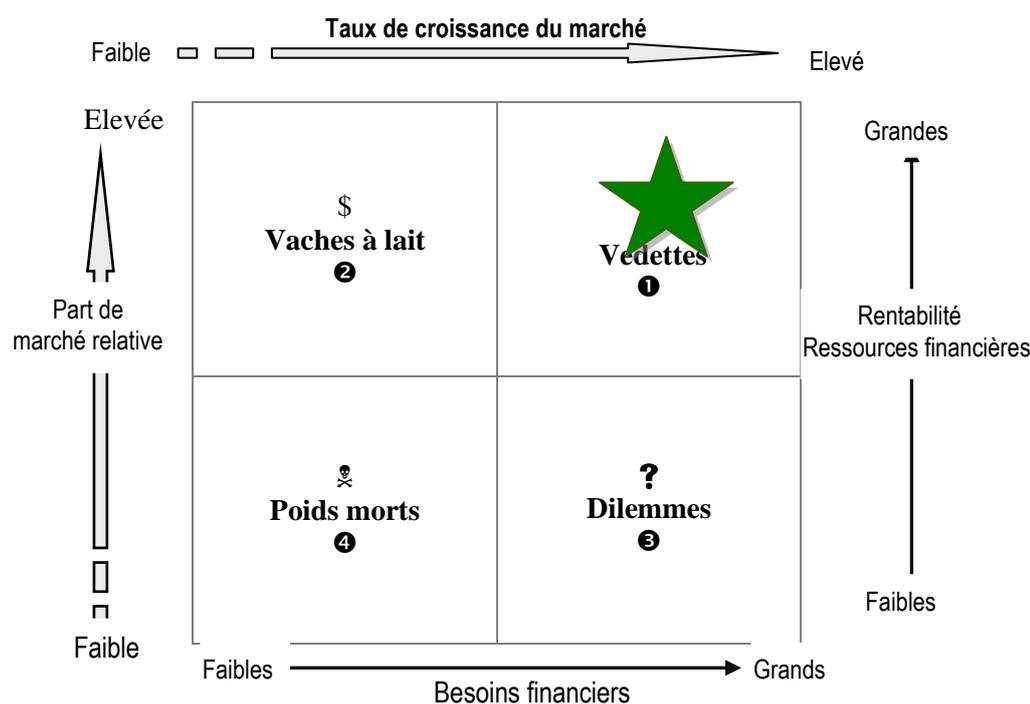
Annexe. Présentation des trois modèles

La matrice BCG 1

Le BCG 1, élaboré en 1970, part de la constatation qu'une entreprise diversifiée ne peut raisonnablement gérer ses activités que prises globalement, afin de procéder à des transferts de ressources entre les DAS. Il évalue la compétitivité des domaines d'activités selon deux critères :

- le taux de croissance du marché qui opérationnalise l'attrait du marché pour chaque segment ;
- la part de marché relative, par rapport au principal concurrent, qui traduit la position concurrentielle.

Les DAS sont positionnés sur une matrice à quatre cases qui caractérisent une situation financière typique d'où les appellations expressives de « vedettes ou stars », « dilemmes », « vaches à lait » et « poids morts ».



Remarque. Contrairement à la présentation habituelle (part de marché relative en abscisses), nous avons préféré représenter la position concurrentielle en ordonnées afin d'associer l'image d'une amélioration de cette position à un positionnement « au dessus ».

Le positionnement obtenu donne lieu aux recommandations ou prescriptions stratégiques suivantes :

- rentabiliser les vaches à lait qui sont des domaines d'activité à faible croissance (en phase de maturité ou de déclin) et qui exigent peu d'investissements. Très rentables grâce à une bonne position par les coûts de l'entreprise sur le marché, les vaches à lait dégagent d'importants flux financiers qu'il faut accroître (au moyen de seuls investissements de productivité) et réinvestir dans les activités vedettes ou dans de nouvelles activités.
- maintenir la position dominante pour les vedettes qui sont des DAS à forte croissance du marché et sur lesquels l'entreprise détient un avantage concurrentiel (que traduit l'importante de la part de marché) en investissant pour maintenir la position ou l'améliorer. Quand la croissance du secteur ralentit, les besoins d'investissement diminuent et ces produits deviennent alors des sources de liquidités, jusqu'à devenir à leur tour des vaches à lait.
- doubler la mise, segmenter de nouveau ou abandonner les dilemmes, DAS à forte croissance mais dont la faible position de l'entreprise sur ce marché ne lui permet pas de générer des liquidités importantes. Le choix stratégique dépendra du poids relatif du segment au sein de l'entreprise, de la taille future du marché, de l'existence ou non de niches, de l'importance des investissements à mobiliser pour améliorer la position concurrentielle sur le segment et des atouts dont dispose ou que pourrait faire valoir l'entreprise.
- maintenir sans investissement les poids morts tant que la rentabilité est encore acceptable et les abandonner dès qu'elle devient trop faible ou carrément nulle.

La matrice Arthur D. Little

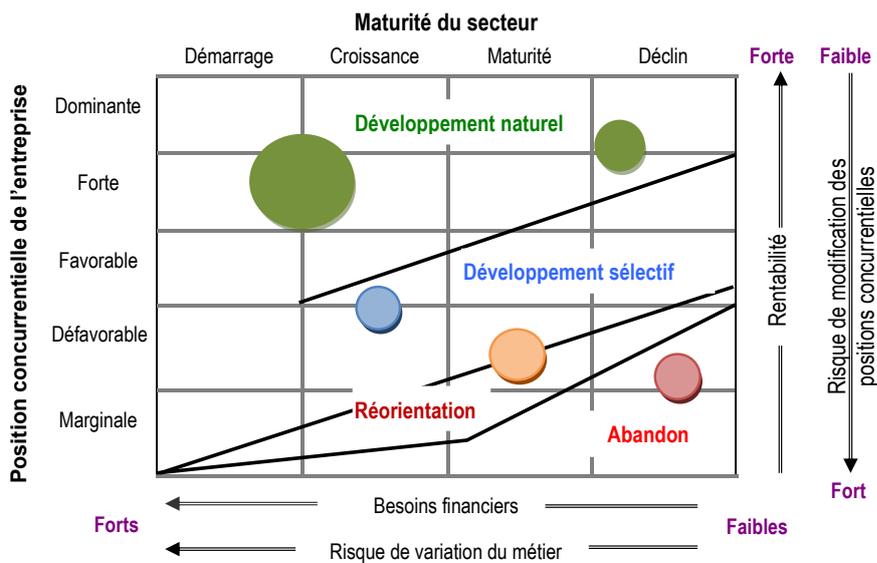
L'ADL croise deux critères : la maturité du métier et la position concurrentielle de l'entreprise sur le marché. La position concurrentielle est évaluée à partir de plusieurs critères tels la compétence des

achats, le niveau de la recherche, l'efficacité de la distribution,... La maturité du secteur, fondée sur les quatre phases du cycle de vie traduit, quant à elle, l'intérêt que présente le marché.

Ce modèle introduit également une indication sur le niveau de risque du secteur : une activité en phase de démarrage présente plus de risques de variation du métier (nouvelle réglementation, innovations technologiques, modification de la structure du marché) qu'une activité en phase de maturité. Le modèle met en évidence quatre choix stratégiques, correspondant à quatre zones de la matrice :

- le développement « naturel » consiste à suivre celui du métier pour les DAS dont la position est plutôt favorable (DAS situés plutôt dans la partie supérieure gauche de la matrice) ;
- le développement sélectif vise à privilégier les activités pour lesquelles l'entreprise dispose d'une position favorable ;
- la réorientation des activités, rendue nécessaire par la position concurrentielle défavorable ou marginale de l'entreprise, doit s'appuyer sur les compétences du métier initial (diversification de type concentrique) ;
- l'abandon pur et simple du métier, pour les segments en phase de déclin et dont la position concurrentielle de l'entreprise est mauvaise.

Un portefeuille peut être considéré comme équilibré s'il comprend suffisamment d'activités en position dominante et en maturité pour financer le développement d'activités moins bien positionnées.



Le modèle McKinsey

Ce modèle prend la forme d'une matrice d'ordre trois, conçue par McKinsey et Cie. Les deux critères utilisés sont la valeur du secteur (ou attrait à moyen terme) et la position concurrentielle de l'entreprise sur chacun des DAS (ou atouts). L'appréciation de la valeur à moyen terme du secteur (ou attrait) repose sur le choix de critères d'appréciation adaptés au secteur considéré ; la position concurrentielle sur chaque segment est, quant à elle, évaluée à partir de plusieurs critères, couvrant l'ensemble des fonctions (Commerciale/marketing, Production, Approvisionnements, Ressources humaines, Finances, ...).

Le couplage des deux dimensions conduit à positionner les DAS sur la matrice, en trois grands groupes : les « gagnants », c'est-à-dire ceux dont le marché est moyennement ou fortement attractif et

sur lesquels la position concurrentielle de l'entreprise est forte ou moyenne (dans le cas où le marché est attractif); les « perdants » correspondant aux DAS dont le marché est moyennement ou faiblement attractif et sur lesquels la position concurrentielle de l'entreprise est faible ou moyenne (dans le cas où le marché est peu attractif) et enfin, les « défendables » qui sont les segments positionnés sur la diagonale de la matrice.

Ces DAS sont confrontés à trois situations possibles: traire la vache à lait (DAS à faible potentiel marché mais jouissant d'une bonne position concurrentielle), rentabiliser avec prudence (position concurrentielle moyenne sur un marché moyennement attractif) et, dans le cas où le DAS est sur un marché à forte valeur mais que la position concurrentielle de l'entreprise est faible, il y a lieu soit de « doubler la mise », soit d'abandonner, situation semblable à celle du dilemme du modèle BCG.

La représentation que nous proposons de la matrice, comparable à celle du BCG 1 et de l'ADL (position concurrentielle en ordonnée et attrait du secteur en abscisse) facilite la comparaison entre les trois modèles.

