



Université Abderrahmane MIRA de Béjaïa  
Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

**Département des sciences commerciales**  
**Cours : Analyse stratégique et concurrentielle**  
**Chargé de Cours : Dr Boumesbah N.**

## Troisième chapitre : Analyse du portefeuille d'activité

### Plan du chapitre

1. Analyse du portefeuille d'activité
  - 1.1. La Matrice BCG
  - 1.2. La Matrice Mc Kinsy

### 1. Analyse du portefeuille d'activité

L'analyse de portefeuille est une méthodologie permettant de faire un diagnostic de la valeur globale de l'ensemble des activités de l'entreprise, d'évaluer le caractère équilibré du portefeuille d'activités ainsi constitué, et de guider les choix d'allocation de ressources entre les domaines d'activités actuels ou potentiels. En ce sens, l'analyse de portefeuille constitue à la fois un outil de synthèse de la situation des activités de l'entreprise (ou DAS) et un outil d'aide à la décision stratégique pour les entreprises qui gèrent un portefeuille de segments d'activités distincts ou qui souhaitent diversifier leur activité.

#### Ce qu'il faut retenir :

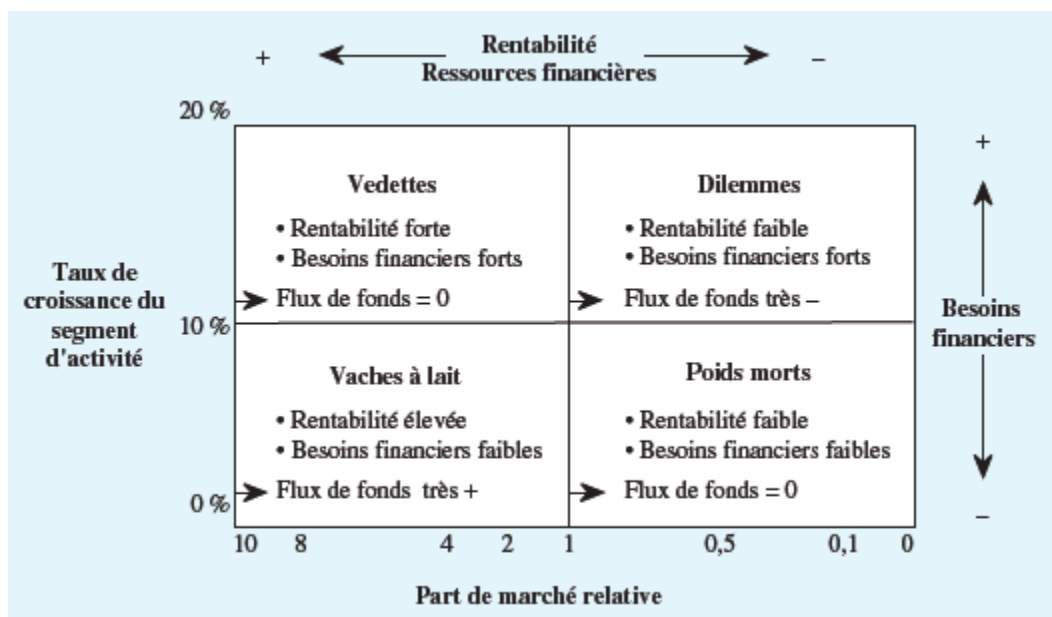
L'analyse portefeuille guide la stratégie d'entreprise en suggérant les orientations possibles ou souhaitables du portefeuille d'activités, c'est-à-dire en guidant les choix **d'investissement** ou de **désinvestissement**. Elle permet donc d'identifier les éventuels enjeux de confortement (renforcement d'activités existantes), de diversification (création de nouvelles activités), de désengagement partiel (réduction d'activités existantes) ou de désengagement total (recentrage ou retrait d'activités).

**Note : Cette analyse se matérialise par la construction de « matrices portefeuilles » permettant de représenter graphiquement et de manière synthétique la position stratégique de chacun des DAS de l'entreprise**

Ces matrices, dont les plus connues ont été développées par les principaux cabinets de conseil en stratégie américains (Boston Consulting Group, Arthur D. Little, A.T. Kearney ou McKinsey), positionnent les activités de l'entreprise sur un schéma croisant deux dimensions : l'attractivité du segment d'activité d'une part et la situation concurrentielle de la firme sur ce segment d'autre part

## 1.1. La Boston Consulting group Matrice BCG

Popularisée au début des années 1980 par le cabinet BCG, cette matrice est probablement la plus connue et la plus populaire en raison de sa vocation universelle et de sa simplicité de construction



Avec :  $\text{part de marché relative} = \frac{\text{part de marché de l'entreprise}}{\text{la part de marché du concurrent principale}}$

- **les vaches à lait** sont des domaines d'activité à faible croissance, murs ou en déclin, qui exigent peu d'investissements nouveaux, tant en capacité de production qu'en financement du besoin en fonds de roulement, mais souvent des investissements de productivité pour maintenir l'avantage de coût. Ce sont des activités fortement rentables, dans la mesure où l'entreprise occupe la position dominante, celle du leader par les coûts. Ces activités dégagent un flux financier important, qui devra être réinvesti intelligemment, c'est-à-dire ailleurs ;
- **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 ;
- **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 sa position, qui est médiocre. Ce sont des activités qui sont déficitaires en termes de flux financier, et pour lesquelles l'entreprise doit améliorer rapidement sa position concurrentielle, afin que ces activités ne deviennent pas ses poids morts de demain ;
- **les vedettes** sont également en croissance rapide. Mais, l'entreprise étant dominante et ayant les meilleurs coûts et la meilleure rentabilité, elles peuvent 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 du marché.

### a. Les décisions stratégiques qui découlent pour chaque situation

- **Rentabiliser les vaches à lait** : arrivée en situation de leader dans un oligopole stable sur des activités mures, l'entreprise doit pratiquer une gestion rigoureuse pour dégager le flux financier le plus important possible et le réinvestir dans des activités prometteuses, en priorisant les vedettes ;
- **Abandonner ou maintenir sans investissement les poids morts** : si l'activité est encore bénéficiaire, c'est que l'entreprise bénéficie d'une ombrelle de prix créée par le concurrent dominant. Dans ce cas, l'entreprise peut conserver un poids mort à condition de ne pas investir et de se contenter de dégager

des liquidités. Dans le cas où l'activité n'est pas rentable, parce que les prix imposés par le leader sont trop bas, 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 la meilleure rentabilité possible

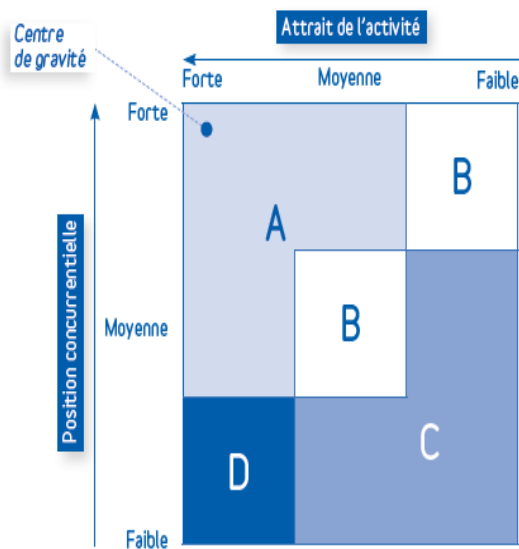
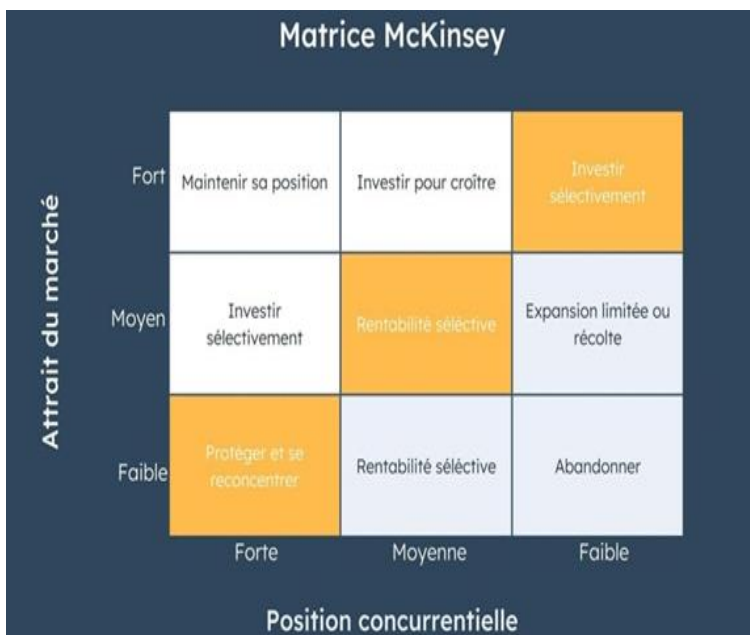
- **Maintenir la position dominante pour les vedettes**, en investissant massivement pour augmenter autant que possible la part de marché, attendant que, l'activité vieillissant, les vedettes deviennent des vaches à lait ;
- **Doubler la mise, re-segmenter ou abandonner les dilemmes**, en fonction de 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

### Conseil

Éviter la concentration des activités dans un seul cadran quel qu'il soit : une concentration des activités en « poids mort » traduit à la fois une absence de perspective à long terme et un risque fort de dégradation de la rentabilité à court terme. Une concentration des activités en « dilemme » induit le plus souvent une absence de rentabilité. Certes, ce positionnement est attractif et prometteur, mais l'entreprise n'a pas les moyens de financer son développement et même sa survie peut être menacée. Une concentration des activités en « étoile » ouvre des perspectives futures intéressantes, mais du fait de ses liquidités limitées, l'entreprise reste fragile face à l'attaque éventuelle d'un challenger. Enfin, la concentration des activités en « vache à lait » assure certes une bonne rentabilité à court terme, mais induit un risque de vieillissement du portefeuille à long terme en raison de l'absence d'activités prometteuses à forte croissance

## 1.2. La matrice McKinsey (matrice Attrait/Atouts)

La matrice développée par le cabinet de conseil McKinsey (Day, 1984) s'appuie sur les mêmes principes que la matrice BCG : positionner les DAS de l'entreprise sur un cadre issu du croisement de deux dimensions relatives, d'une part, à l'attractivité de l'activité et, d'autre part, à la position concurrentielle de l'entreprise sur ces DAS.



### a. Comment l'utiliser

- L'attrait de l'activité pour l'entreprise. Il se calcule à partir de critères tels que : la taille du marché, son taux de croissance, le taux de marge/chiffre d'affaires, la saisonnalité, la structure et l'intensité

concurrentielles, le degré de concentration, le degré de dépendance par rapport aux fournisseurs et aux clients, l'existence de barrières à l'entrée, l'intensité capitalistique (capital investi/ventes), les contraintes juridiques, gouvernementales ou écologiques, les facteurs sociaux... Ces critères doivent être évalués (de 1 à 5) et pondérés, afin d'obtenir une note caractérisant l'attractivité de l'activité pour l'entreprise.

- Les atouts de l'entreprise. Ils sont établis sur des critères tels que : la qualité des produits, la position technologique, les accès aux matières premières ou à l'énergie, la qualité du réseau de distribution, la position du coût de revient, les compétences managériales, la qualité du système d'information et de gestion... Une note (de 1 à 5) est également attribuée à la position concurrentielle de l'entreprise, en pondérant les critères retenus.

Indicateurs des atouts de l'entreprise par rapport aux concurrents	Indicateurs des attraits du marché
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Part de marché</li> <li>● Force de vente</li> <li>● Marketing</li> <li>● R&amp;D</li> <li>● Production</li> <li>● Distribution</li> <li>● Ressources financières</li> <li>● Compétences managériales</li> <li>● Position concurrentielle (par exemple en termes d'image, de largeur de gamme de produits, de qualité, de fiabilité, de service après-vente)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Taille du marché</li> <li>● Taux de croissance du marché</li> <li>● Saisonnalité</li> <li>● Structure de la concurrence</li> <li>● Barrières à l'entrée</li> <li>● Profitabilité</li> <li>● Technologies</li> <li>● Réglementation</li> <li>● Disponibilité de la main-d'œuvre</li> <li>● Problèmes sociaux</li> <li>● Problèmes environnementaux</li> <li>● Problèmes politiques</li> <li>● Problèmes légaux</li> </ul>

### **b. Les orientations(Décisions) stratégiques liées à chaque situation dans la matrice**

- Poursuivre le développement dans les zones favorables à la fois en termes de position concurrentielle et d'attrait de l'activité (zone A)
- Maintenir et rentabiliser les DAS placés dans les zones moyennes du fait de la position concurrentielle ou du degré d'attractivité de l'activité (zone B) ;
- Abandonner partiellement ou totalement les activités positionnées sur les zones présentant une évaluation faible sur l'un des deux axes et une évaluation moyenne sur l'autre, voire une évaluation faible sur les deux axes (zone C) ;
- investir pour améliorer la performance de l'entreprise dans les zones très attractives pour lesquelles l'entreprise ne dispose pas des compétences nécessaires si le DAS est jugé stratégique, sinon abandonner l'activité (zone D).