

Le diagnostic d'un portefeuille des activités d'une entreprise

– 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*.

1. Les matrices de gestion du portefeuille des activités

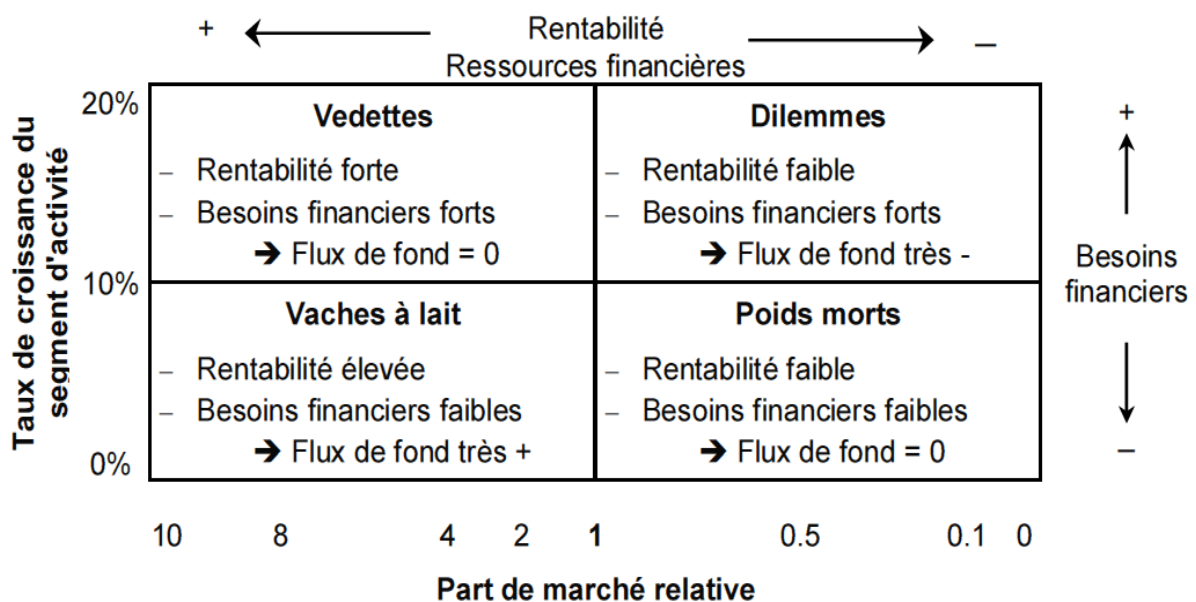
– Les modèles les plus populaires sont les matrices du Boston Consulting Group (B.C.G.), d'Arthur D. Little (ADL) et de McKinsey (McK), qui sont similaires sur le fond.

– 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.

		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

2. La matrice du BCG

– 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.



- 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 ;
 - dégagant 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. 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

4. La structure de la matrice McKinsey (McK)

		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

5. Grille comparative des trois modèles

	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

- 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.