

INTRODUCTION :

La stratégie est une suite de décisions et d'actions au service d'une politique. Elle se définit au niveau global (corporate strategy) mais aussi au niveau fonctionnel (business strategy ou stratégie de domaine : stratégie commerciale, financière...). Elle vise à rechercher et à obtenir une compétence distinctive (on parle parfois de savoir-faire différentiel, source d'avantage compétitif) et à garantir ainsi la compétitivité et la rentabilité de l'entreprise sur le long terme. Cela implique la compréhension de l'environnement pour modifier l'équilibre concurrentiel à son avantage.

Elle englobe ainsi la conception et le pilotage d'actions dans le but de saisir des opportunités tant internes qu'externes.

La démarche stratégique est alors un pré requis incontournable à la prise de décisions managériales et à la mise en œuvre des stratégies efficaces, qui visent à optimiser la performance des activités existantes ou à développer avec succès de nouvelles activités. En effet, l'une des caractéristiques majeures de l'action stratégique est qu'elle soit inscrite dans un avenir incertain.

Le rôle du diagnostic stratégique est précisément de réduire cette incertitude ou, à défaut, d'identifier au mieux les facteurs susceptibles d'influencer le cours des événements, dans le but d'éclairer les choix de l'entreprise et de maximiser sa performance.

Cette recherche de la performance guide depuis plus de soixante ans la recherche et la réflexion stratégique appliquée à l'entreprise. Pourtant, cette période, réduite à l'échelle des sciences humaines, a vu s'affronter de manière récurrente deux modes de pensée principaux qui, au fil du temps, ont fait successivement et alternativement référence dans un mouvement de balancier.

Le premier de ces deux modes de pensée s'impose véritablement. Depuis plusieurs décennies, des chercheurs ont tenté de mettre au point une méthode exhaustive et universelle. Cependant des progrès importants ont vu le jour, depuis 1965 un groupe de professeurs de la HARVARD BUSINESS SCHOOL publié ses travaux pour présenter une première méthode souvent baptisée <<méthode de l'école d'HARVARD >>. Cette méthode est basée sur le diagnostic de <<l'interne>> de l'Entreprise et sa comparaison avec

<<L'externe >>. On reconnaîtra là : d'une part <<menaces et opportunités>> et d'autre part <<Forces et Faiblesses >>, une méthode qui aboutit à construire une matrice du type <<SWOT >>. Cette matrice est demeurée très intéressante pour étudier le rapport de l'Entreprise avec son environnement, mais bien entendu

« Les modèles stratégiques et portefeuille d'activité » MRCCE

répond assez mal aux besoins de celle-ci d'assurer sa survie et sa prospérité. Peu après, on assiste à une complexification du monde économique, des entreprises présentes sur un même marché se livrent à de grandes batailles concurrentielles. C'est dans ce contexte que Michael Porter élabore dans les années 80 des techniques d'analyses permettant de cerner un secteur d'activités et de prévoir le comportement des concurrents. Ce courant de pensée met en exergue l'influence majeure de la configuration et de l'attractivité de l'industrie sur la performance de l'entreprise. Les années 90 quant à elles ont été marquées par la globalisation stratégique et la recherche de la flexibilité. L'environnement concurrentiel des entreprises devient un lieu d'incertitudes continues faisant apparaître plus de risques.

La réussite de la firme ne s'explique alors majoritairement pas par la supériorité de ses ressources, mais par la configuration favorable de l'activité sur laquelle elle est positionnée.

En revanche, le second mode de pensée met en avant la valeur et la rareté des ressources internes de l'entreprise pour expliquer sa performance. C'est en développant ses compétences, ses actifs et ses ressources que l'entreprise sera capable d'atteindre ses objectifs et de surclasser ses concurrents.

L'idée d'une industrie qui serait « attractive » perse (Ou«approche industrielle») est alors rejetée par les promoteurs de cette tendance. Ce courant va s'imposer au début des années 1990 sous le nom de «mouvement des ressources et compétences » ou « approche ressources » (Resources-Based View) .

Au final, même si ce débat n'est pas clos, la volonté de concilier les deux approches se développe. Ces discussions nous conduisent de ce fait à identifier les deux origines majeures de la performance de la firme : la possession et le déploiement de ressources et de compétences supérieures à celles des concurrents d'une part, le choix d'une activité bénéficiant d'un environnement propice d'autre part. En ce sens, la performance de l'entreprise s'explique par sa capacité à bien gérer l'activité sur laquelle elle est positionnée par sa capacité à mettre en œuvre ses compétences et ses ressources de manière efficace, ou bien à choisir l'activité la plus favorable : c'est-à-dire à se positionner sur un environnement porteur.

Pour analyser la position concurrentielle d'une entreprise dans un secteur d'activités donné, en d'autre terme pour pouvoir analyser le portefeuille d'activité d'une entreprise ; nous disposons aujourd'hui de plusieurs types d'outils (matrices) dont chacun présente des avantages spécifiques mais aussi leurs propres limites.

« Les modèles stratégiques et portefeuille d'activité » MRCCE

Dans notre essai nous allons examiner trois types de matrices. Il s'agit notamment : du modèle de boston consulting group « BCG », du modèle d'Arthur.DOO.Little « ADL » et celui de McKinsey.

L'intérêt de ces modèles réside dans le fait d'explicitier aussi clairement que possible :

- où l'Entreprise réalise son chiffre d'affaires,
- et les diverses possibilités actuelles d'allocation de ressources, en mettant en exergue parmi l'ensemble des segments stratégiques ceux qui présentent les plus grandes chances de succès.

Ce constat guide l'objectif de cet exposé qui vise à fournir les concepts, les approches théoriques, les outils et les méthodologies propres à mener à bien une stratégie complète, couvrant à la fois la compréhension de l'environnement et l'évaluation du profil de l'entreprise.

Notre thème est donc un essai de réponse à une problématique majeure : «quels sont les principaux outils d'analyse stratégique ? ». Une suite de question succède à cette problématique : Quelles sont les principes ; les avantages et limites de ces outils ; Comment fonctionnent ils ? Et Quelle aide une entreprise peut en retirer pour faire des choix pertinents ?

Pour fournir de réponse à cette problématique nous nous appuierons sur un plan de deux parties majeures, tout d'abords nous traiterons les grands modèles stratégiques à savoir SWOT ; les 5 FORCES de PORTER; et le modèle RBV (partie1); ensuite une deuxième partie sera consacrée à l'analyse du portefeuille d'activité par la construction de ses matrices.

PLAN

Introduction

Partie I : les modèles stratégiques :

I. Modèle SWOT

1. Présentation et principe du modèle
2. Application du modèle
3. Les composantes de la matrice SWOT
 - a) Les grands axes de l'évolution interne et externe
 - b) Les principes variables SWOT
 - c) Les choix stratégiques selon la confrontation

II. L'approche de porter et ses outils d'analyse

1. Les 5 forces de la concurrence
2. Limites du modèle des 5 forces
3. La chaîne de valeur
4. Limites de la chaîne de valeur

III. Le modèle Resource Based-View (RBV)

1. La construction d'un avantage concurrentiel
2. Limites de l'approche RBV
3. Quelle approche stratégique

Partie II :Porte feuille d'activités :

I La Matrice de Boston Consulting Group (BCG)

1. La structure de la matrice BCG
2. Présentation et fonctionnement de la matrice BCG
3. Limites de la matrice BCG
4. La seconde matrice BCG

II La Matrice de Mc.kinsey

1. Présentation du modèle
2. Les axes stratégiques
3. Mise en œuvre du modèle Mc Kinsey

« Les modèles stratégiques et portefeuille d'activité » MRCCE

4. Structure de la matrice et prescripteur stratégiques
5. Limites et intérêts de la matrice atouts-attraits

III La Matrice d'Arthur Doo Little (ADL) ;

1. Principe du modèle ADL
2. Les prescriptions stratégiques du modèle ADL
3. Intérêt et limites du modèle

IV Porte feuille et technologie

1. Rôle de la technologie
2. Approche d'Arthur doo little

Conclusion

Partie I:Les Modèles Stratégiques :

1. Le modèle LCAG « SWOT » :

1. Présentation et principe du modèle :

On peut situer, dans le temps et dans l'espace, les origines de l'enseignement de la stratégie au business School de Harvard, dans les années 50. Le modèle le plus connu a été élaboré en 1965 initialement par « E. P. Learned », « C. R.Christensen », « R. Andrews » et « W. Q. Guth », professeurs à Harvard : d'où le nom de modèle « LCAG » qui lui est donné. L'auteur le plus marquant est sans doute « Kenneth Andews », auteur d'un **concept of corporate strategy**, qui a fait l'objet d'une nouvelle édition récente, ouvrage qui peut être considéré comme la « Bible » en la matière.

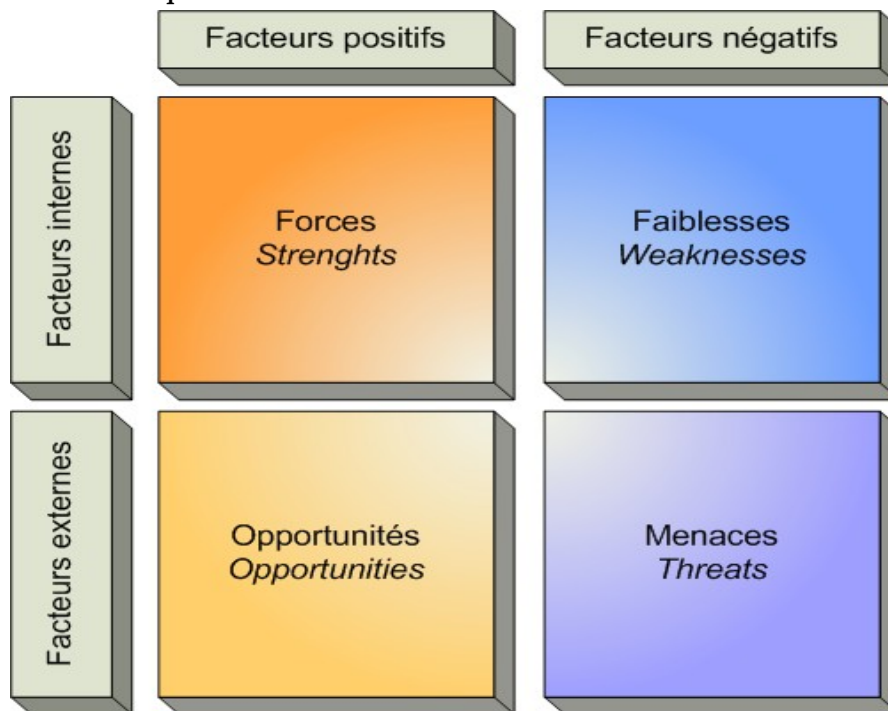
L'idée de départ est fort logique : la prise de décision stratégique consiste à reformuler des buts généraux au préalable, à identifier les problèmes stratégiques majeurs, à choisir la meilleure solution et à la mettre en œuvre. La plupart des manuels de stratégie nord-américains s'appuient peu ou prou sur ce canevas :

« Les modèles stratégiques et portefeuille d'activité » MRCCE

Formulation du but => Identification du problème => Proposition De solutions alternatives => Evaluation => Choix => Mise en œuvre

Ce modèle est habituellement appelé le modèle « SWOT », car il met en balance les « forces »(strength) et « faiblesses »(weakness) au sein de l'organisation, et les « menaces »(threat) et « opportunités »(opportunity) détectables dans l'environnement.

Il s'agit de combiner les éléments paraissant les plus importants les uns avec les autres, de préférence deux par deux, afin d'imaginer les attitudes possibles pour l'entreprise dans chaque situation.



« Les modèles stratégiques et portefeuille d'activité » MRCCE

Il représente toujours un point de référence important car il constituait le premier modèle d'aide à la formulation stratégique.

Il est basé sur deux concepts clés qui sont l'idée de « compétence distinctive », et le concept de « stratégie de secteur d'activité ».

Le modèle « SWOT » offre un raisonnement logique en cinq phases :

- a. **-Évaluation externe,**
 - identification des menaces et des opportunités dans l'environnement;
 - identification des facteurs clés de succès.

- b. **Évaluation interne,**
 - identification des forces et faiblesses de l'entreprise par rapport à la concurrence et par rapport au temps ;
 - identification des compétences distinctives par rapport à la concurrence.

- c. **Création et évaluation de toutes les possibilités d'action,**
- d. **Éclaircissement des valeurs de l'environnement** (responsabilité sociale de l'entreprise) **et des valeurs managériales** (dirigeants),
- e. **Choix des manœuvres stratégiques en fonction des ressources et mise en œuvre des stratégies.**

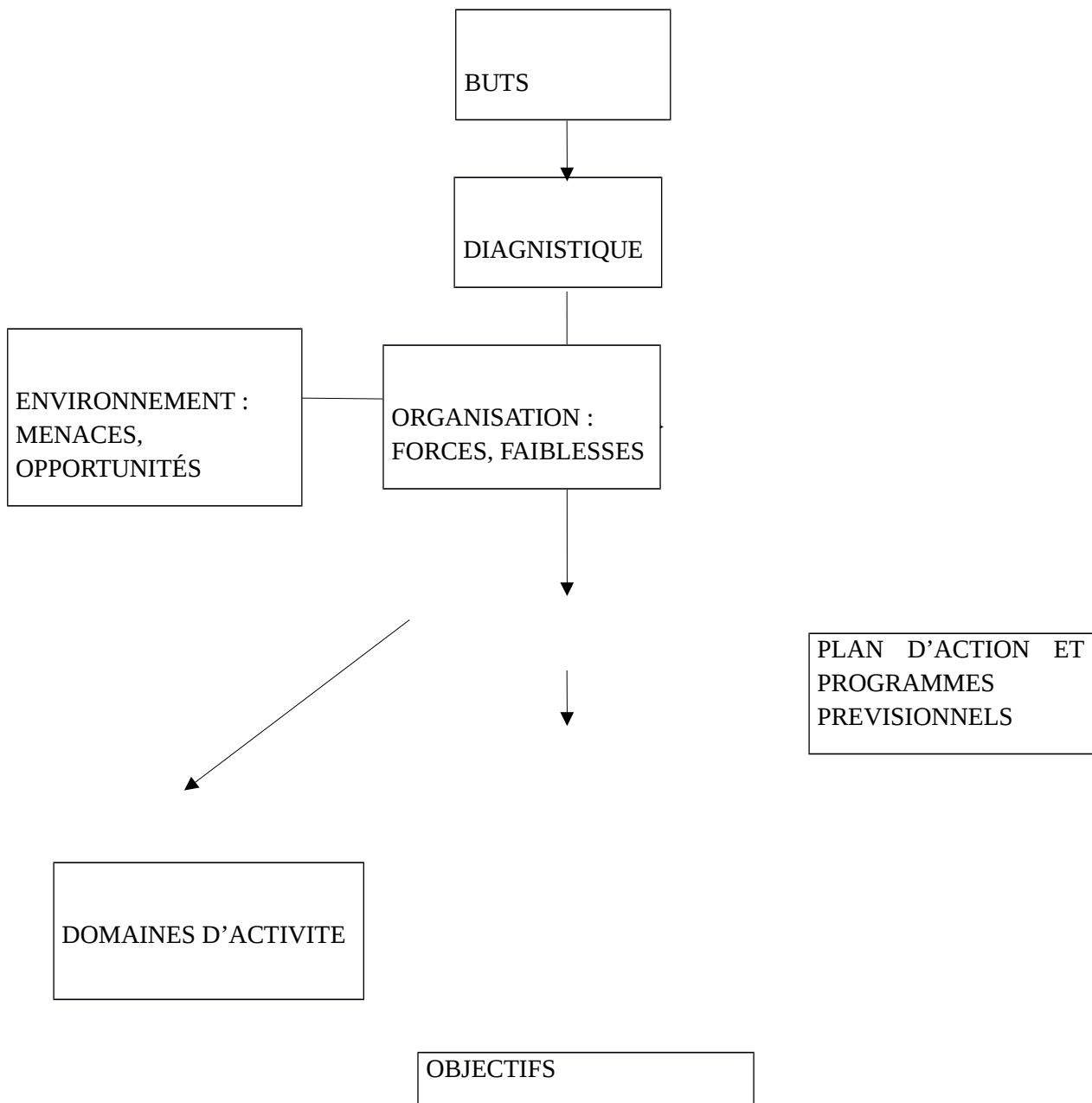
Le modèle LCAG peut être utilisée comme un outil de diagnostic facile ou comme un outil de base pour identifier des choix stratégiques. Elle préconise, avant d'effectuer des choix stratégiques ou de définir des politiques fonctionnelles, de réaliser une analyse interne et externe.

Ce modèle a l'avantage d'être attractif en raison de sa logique. Il peut s'appliquer à une situation simple et en même temps contribuer à schématiser simplement une situation complexe dans une formulation simple susceptible d'être comprise de tous dans l'organisation.

Au total, l'analyse « SWOT » tirée de l'approche LCAG peut se résumer à l'aide du schéma suivant :

« Les modèles stratégiques et portefeuille d'activité »

MRCCE



Cette démarche semble fort logique ; on a un lien «vertical» entre le choix des buts et le plan, et le lien «horizontal» entre le choix des domaines d'activité et le plan d'action. L'avantage concurrentiel de l'organisation et le positionnement concurrentiel dans l'environnement.

Ces deux liaisons alimentent largement les grands débats en stratégie. Il n'en reste pas moins que cette analyse, qui a déjà trente ans d'existence au bas mot, a subi des aménagements, voire des critiques les plus vigoureuses.

2. Application du modèle :

Selon le modèle LCAG ou de la matrice SWOT, l'entreprise doit dans un premier temps, confronter ses forces et faiblesses aux opportunités et aux menaces de l'environnement. Cette analyse peut être présentée sous forme de 2 tableaux récapitulatifs, l'un consacré à l'analyse interne des forces et des faiblesses de l'entreprise, l'autre consacré à l'analyse externe des opportunités et des menaces de l'environnement ;

a. Analyse de l'entreprise (interne) :

Pour identifier ses points forts et faibles, l'entreprise doit réaliser une analyse interne. Il convient notamment d'examiner les ressources de l'entreprise, ses activités et ses performances.

- **Etude des forces** : Les forces sont les aspects positifs internes que contrôle l'organisation ou le pays, et sur lesquels on peut bâtir dans le futur.
- **Etude des faiblesses** : Par opposition aux forces, les faiblesses sont les aspects négatifs internes mais qui sont également contrôlés par l'organisation, et pour lesquels des marges d'amélioration importantes existent. L'analyse SWOT étant basée sur le jugement des participants, elle est par nature subjective et qualitative. Si l'étude des forces et celle des faiblesses nécessitent d'être approfondies, deux outils peuvent être utilisés pour fournir des pistes d'investigation : l'audit des ressources et l'analyse des meilleures pratiques (comparaison à l'intérieur d'un pays entre ce qui fonctionne bien et ce qui fonctionne moins bien suivant certains indicateurs)

b. L'analyse de l'environnement (externe) :

L'analyse externe vise à détecter les opportunités et les menaces de l'environnement. Elle porte sur l'environnement général (environnement démographique, économique, institutionnel, naturel, technologique, culturel) et l'univers concurrentiel.

« Les modèles stratégiques et portefeuille d'activité »

MRCCE

- **Etudes des opportunités :** Les opportunités sont les possibilités extérieures positives, dont on peut éventuellement tirer parti, dans le contexte des forces et des faiblesses actuelles. Elles se développent hors du champ d'influence du pays ou à la marge (ex : changement de goût des consommateurs mondiaux concernant une production du pays, amélioration de l'économie d'un pays "client", développement du commerce par Internet, etc.)
- **Etudes des menaces :** Les menaces sont les problèmes, obstacles ou limitations extérieures, qui peuvent empêcher ou limiter le développement du pays ou d'un secteur (ex : l'industrie). Elles sont souvent hors du champ d'influence du pays ou à la marge (ex : désaffection des consommateurs pour un produit important du pays, prix de l'énergie en forte augmentation, baisse généralisée de l'aide au développement, etc.).

c. **Les limites du modèle « SWOT » :**

Dans la version actualisée du modèle « LCAG » autrement dit « SWOT », les auteurs soulignent que le processus se heurte aux problèmes suivants :

— Une fois le but général déterminé, on se heurte à la multiplicité des objectifs (on reviendra sur la liaison complexe buts-objectifs).

— L'identification du problème clé et des options se heurte à l'ignorance partielle (information limitée au sens de Simon).

— Le choix de la solution repose sur des critères tirés de la théorie financière (maximisation de la valeur de l'action).

Mais ces critères doivent tenir compte des problèmes occasionnés par la nature des compétences distinctives, par la recherche de synergies, par l'incertitude sur le cash flow futur.

3. Les composantes de la matrice «SWOT» :

a. **Les grands axes de l'évolution interne et externe :**

<u>Evaluation de l'environnement de l'entreprise</u>	<u>Evaluation interne de l'entreprise</u>
Changements sociétaux : <i>changement des goûts du client, évolution démographique.</i>	Marketing : <i>qualité du produit, gammes, différenciation, part de marché, services</i>

« Les modèles stratégiques et portefeuille d'activité » MRCCE

Changements politiques : nouvelles législations, nouvelles priorités en matière d'application.	R&D : capacité de R&D sur les produits, sur les processus,
Changements économiques : taux d'intérêt, taux de change, changement dans les revenus individuels	Système de gestion de l'information : rapidité et réactivité, qualité de l'information, capacité d'expansion
Changements concurrentiels : adoption de nouvelles technologies, nouveaux concurrents, variation des prix, nouveaux produits	Equipe de direction : compétences, esprit d'équipe, expérience, coordination de l'effort
Changements en matière d'approvisionnement : changement des coûts, changement de l'offre, changement du nombre des fournisseurs	Opérations : Contrôle des matières premières, capacités de production, gestion des stocks, contrôle qualité, installation et équipements
Changement du marché : nouvelle utilisation du produit, nouveaux marchés, obsolescence des produits	Finance : puissance financière, puissance opérationnelle, ratios de bilan, rapport avec les actionnaires
	Ressources humaines : système de gestion, compétences du personnel, taux de rotation, développement du personnel,

b. Les principales variables « SWOT » :

« Les modèles stratégiques et portefeuille d'activité » MRCCE

<u>Forces - Strengths</u>	<u>Faiblesses - weaknesses</u>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Expertise/Brevets. ✓ Nouveau produit ou service. ✓ Bonne implantation de l'activité. ✓ Avantage cout/savoir-faire. ✓ Processus et procédures qualité. ✓ Marque ou réputation forte 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Manque d'expertise. ✓ Produits et service indifférenciés ✓ Mauvaise implantation. ✓ Faible accès aux canaux de distribution. ✓ Mauvaise qualité des produits/services. ✓ Mauvaise réputation.
<u>Opportunités-opportunities</u>	<u>Menaces -threats</u>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Marché émergeant ✓ Fusion, joint-venture, alliances stratégiques ✓ Entrée nouveau marché international ✓ Réduction de la réglementation ✓ Suppression barrières commerciales 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nouveau concurrent sur marché. ✓ Guerre des prix ✓ Nouveau produit de substitution. ✓ Nouvelles réglementation ✓ Entraves aux échanges ✓ Nouvelle imposition sur produit

c. **Les choix stratégiques selon la confrontation :**

La confrontation entre l'analyse externe à travers les opportunités et les menaces provenant de l'environnement et l'analyse interne à travers l'évaluation des forces et des faiblesses de l'entreprise permet d'identifier quatre possibilités stratégiques.

- Stratégie d'attaque,
- Stratégie d'ajustement,

« Les modèles stratégiques et portefeuille d'activité » MRCCE

- Stratégie de défense,
- Stratégie de survie.

EXTERNE	Opportunités (Opportunities)	Menaces (Threats)
INTERNE		
	Stratégie d'Attaque	Stratégie d'Ajustement
Points forts (Strengths)	Tirer en le Maximum	Rétablissez les points forts
	Stratégie de Défense	Stratégie de Survie
Faiblesses (Weaknesses)	Surveiller étroitement la concurrence	Contourner les difficultés

II. L'approche de Porter et ses outils d'analyse

Michael Porter est un professeur d'Harvard qui a développé dans les années 1980 un modèle stratégique fondé sur les théories de l'économie industrielle. Au lieu de se demander ; comme le faisaient bon nombre d'économistes industriels ; comment on pouvait réguler la concurrence pour éviter les situations monopolistiques ; Porter a retourné complètement le problème en exploitant les recherches pour expliquer comment une entreprise pouvait chercher à se rapprocher d'une situation quasi monopolistique, source de profits importants .L'auteur parle d'« avantage concurrentiel »pour désigner la

« Les modèles stratégiques et portefeuille d'activité » MRCCE

capacité d'une organisation à obtenir durablement de meilleure performance que ses concurrents .

Dans l'approche porterienne, l'avantage concurrentiel émerge avant tout de la capacité des firmes à accroître leur pouvoir de négociation face aux fournisseurs et aux clients et ce par rapport aux concurrents. Les barrières à l'entrée qui limitent l'arrivée de concurrents dans le secteur et les économies d'échelles réalisées sont des moyens de préserver les profits dans la durée. Puisqu'elle est issue de l'économie industrielle, l'approche de Porter situe son analyse au niveau du secteur. Un secteur (ou industrie) est défini comme l'ensemble des organisations qui proposent des produits étroitement substituables. L'auteur distingue cinq forces concurrentielles dans un secteur (la rivalité entre les concurrents présents sur le marché, le pouvoir de négociation des clients, le pouvoir de négociation des fournisseurs, la menace des produits de substitution, les entrants potentiels) et propose le concept de « rivalité élargie » pour désigner tous les acteurs qui contribuent à diminuer les profits d'une entreprise. Face à cette rivalité permanente avec les concurrents mais aussi les clients (qui cherchent à augmenter leurs prix de vente et donc la marge de l'entreprise) et les fournisseurs (qui cherchent à augmenter leurs prix de vente et réduisent également la marge de l'entreprise), les firmes ont un objectif permanent : augmenter leur taille et du même coup leur pouvoir de négociation et leurs économies d'échelle (la baisse du coût marginale de production lors de l'accroissement du volume de production autrement dit, plus l'entreprise fabrique en quantité plus le coût unitaire d'un produit diminue).

Le modèle de Porter s'est toute fois peu à peu affiné pour intégrer dans l'analyse, parfois de manière sommaire, des pratiques de collaboration ou les caractéristiques internes des entreprises.

Le modèle de Porter a donné lieu à plusieurs outils d'analyse stratégique. Nous ne présentons ici que les plus mobilisées : les « 5 forces » et la « chaîne de valeur ».

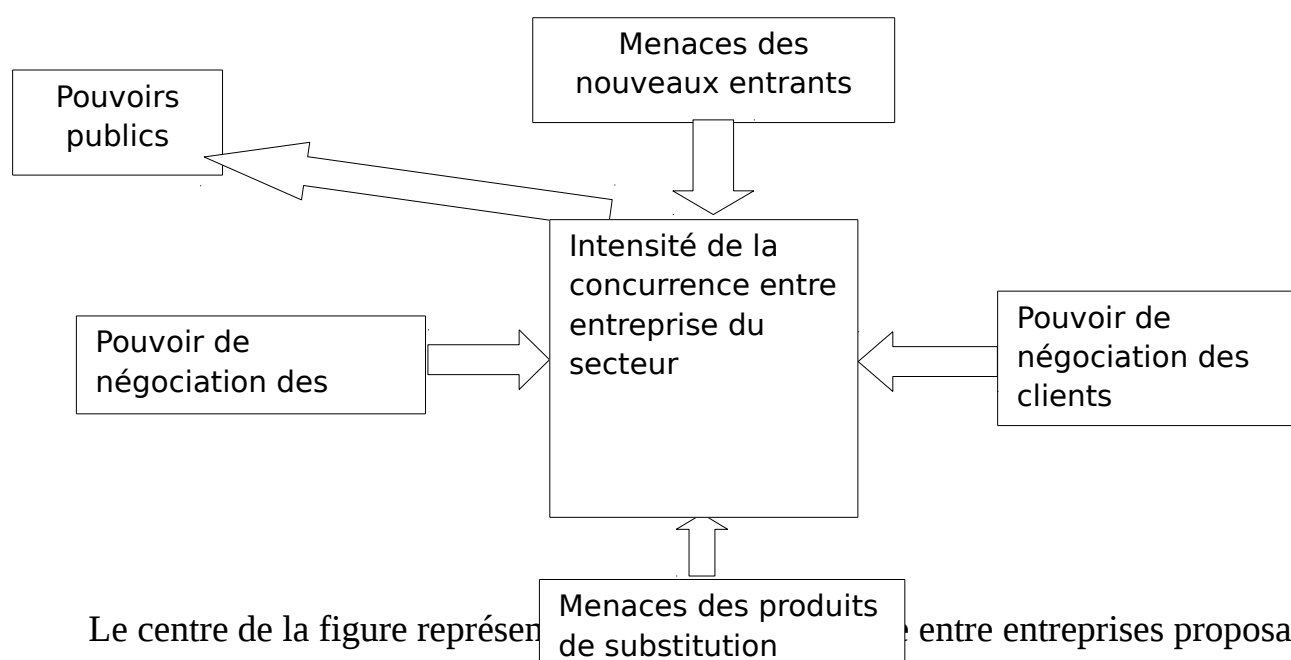
1. Les 5 forces de la concurrence

Le modèle des 5 forces est un outil de diagnostic externe. Il a pour objectif de fournir une description de la structure de l'industrie afin d'envisager le potentiel de profit dans une industrie donnée. En 1980, Porter identifie cinq facteurs qui déterminent l'attractivité d'un secteur et conditionnent la capacité d'une organisation à y développer une position concurrentiel :

- i. L'intensité de la concurrence existante.

« Les modèles stratégiques et portefeuille d'activité » MRCCE

- ii. Le pouvoir de négociation des clients et des distributeurs.
- iii. Le pouvoir de négociation des fournisseurs
- iv. La menace des entrants potentiels.
- v. La menace des produits ou des services de substitution.



Le centre de la figure représente l'intensité concurrentielle entre entreprises proposant le même type de produits. L'intensité concurrentielle est bien sur la première source de réduction de l'avantage concurrentiel. Les concurrents tentent eux-mêmes d'obtenir des profits plus importants, le plus souvent au détriment des autres entreprises du secteur. En général, plus un secteur est en croissance plus l'intensité concurrentielle y est forte. Cependant plus les offres des entreprises sont différenciées plus elles évitent une guerre des prix et peuvent préserver leur marge. L'intensité concurrentielle est également fonction des coûts de sortie de l'industrie. Ces derniers sont des coûts irrécupérables lorsqu'une entreprise décide de quitter le secteur. Les barrières à la sortie sont liées à des facteurs économiques (coûts fixes importants actifs spécifiques) psychologiques (difficulté d'abandonner un secteur historique pour la firme) ou stratégiques (complémentarité avec d'autres domaines d'activité stratégique).

« Les modèles stratégiques et portefeuille d'activité » MRCCE

Les fournisseurs peuvent réduire aussi les marges de l'entreprise analysée en tentant d'imposer des prix élevés. Plus ils sont peu nombreux et importants en taille plus ces fournisseurs peuvent imposer leurs conditions. De même plus les produits proposés par les fournisseurs sont différenciés les uns des autres plus les coûts de changement sont élevés et plus les fournisseurs peuvent imposer leurs conditions à leurs clients.

Les clients directs de l'entreprise (qu'il s'agisse du client final ou d'intermédiaires comme des distributeurs) tentent également d'imposer leurs conditions de prix. Plus les clients sont peu nombreux et puissants plus ils peuvent négocier des prix bas. Ce faisant ils réduisent la marge de la firme analysée. Le pouvoir de négociation des clients est d'autant plus important que les produits sont standardisés (assez peu différenciés d'un fournisseur à l'autre) et que les coûts de changement de fournisseurs sont faibles.

Au-delà de ces trois forces issues d'une logique de filière, Porter identifie deux autres forces de la concurrence susceptibles de compromettre l'avantage concurrentiel d'une firme donnée : les produits de substitution et les entrants potentiels. Les produits et services de substitution comprennent les offres effectuées par d'autres organisations le plus souvent sur la base de technologies différentes de celles qui sont employées par l'entreprise étudiée mais remplissant les mêmes besoins. Les biscottes mais aussi les céréales pour le petit déjeuner sont des produits de substitution du pain. L'appareil photo numérique a ainsi été un produit de substitution des appareils photographiques fondés sur l'argentique. En général les produits de substitution dans l'analyse concurrentielle sont envisagés comme les entreprises qui produisent les mêmes produits que la firme analysée. Or, ce sont bien souvent les produits de substitution (concurrence indirecte) qui remettent en cause des secteurs d'activité complets plutôt que la concurrence directe entre entreprises.

La dernière force concurrentielle identifiée par Porter comprends les entrants potentiels c'est-à-dire les organisations qui ne font pas partie du paysage concurrentiel actuel mais sont susceptibles d'entrer dans le secteur prochainement. Les entrants potentiels peuvent être des organisations existantes et présentes dans d'autres secteurs ou peuvent ne pas encore avoir été créées. L'arrivée de nouveaux entrants est un facteur à ne pas négliger car elle entraîne souvent une guerre des prix de conduit à une érosion des marges dans le secteur. Plus il y a d'entreprises risquant dans une industrie (c'est le cas notamment dans les secteurs en croissance) et plus leur puissance est grande plus la réduction des profits risque d'être importante pour les firmes en place. Le nombre de nouveaux entrants dépend de la croissance du marché et des barrières à l'entrée. Ces

« Les modèles stratégiques et portefeuille d'activité » MRCCE

barrières sont les coûts supportés par la firme qui souhaite arriver dans le secteur. Ces coûts peuvent être des investissements nécessaires à l'installation d'un site de production, des brevets à acquérir, des normes diverses, des standards techniques, d'accès aux réseaux de distribution ou encore des barrières culturelles.

Quelques années après avoir proposé cet outil des 5 forces concurrentielles, Porter a mentionné la nécessité d'ajouter l'Etat à l'analyse comme une force pesante sur la compétitivité d'une organisation. Par la suite l'Etat a été fréquemment considéré comme une sixième force de la concurrence. Cependant, l'auteur lui-même précise que l'Etat ne peut être traité comme une force en tant que telle dont on évalue le pouvoir (fort ou faible). L'Etat a toujours la possibilité de promulguer des lois favorables ou défavorables à une industrie (taxes, aide à l'exportation, normes, etc.). La question n'est donc pas de savoir si l'Etat est fort ou non, mais bien de déterminer si les décisions de l'Etat limitent le profit de la firme analysée. Pour distinguer l'Etat des autres forces on parle donc souvent de modèle des 5(+1) forces de la concurrence.

2. Les limites du modèle des 5(+1) forces :

La première limite du modèle tient à l'unité d'analyse retenue : le secteur. En se focalisant d'abord sur la structure de secteur Porter introduit une certaine étanchéité avec le monde extérieur, négligeant partiellement les phénomènes de convergence entre industries. Ainsi on peut se demander si les frontières du secteur ne constituent pas, aujourd'hui, une barrière à l'intelligence stratégique des organisations. Ainsi dans le modèle porterien, il est tentant de distinguer le secteur de l'informatique de celui des télécoms et de celui de la télévision. Ajoutons que l'analyse sectorielle ne considère réellement que les concurrents, les clients et les fournisseurs alors que d'autres acteurs comme des associations professionnelles ou des groupes de pression peuvent jouer un rôle important dans les règles du jeu d'un secteur.

Une deuxième limite de cette approche de la stratégie est qu'elle considère souvent que les relations qui prévalent entre les firmes relèvent de la concurrence. Comme nous l'avant évoqué même les clients et les fournisseurs sont avant tout considérés comme des rivaux. Le fait d'avoir retenu le secteur comme unité d'analyse limite d'ailleurs la prise en compte des formes actuelles de collaborateur entre firmes. En effet les entreprises sont parfois impliquées dans différents réseaux inter-organisationnels relevant de secteurs complètement différents.

Mais la principale limite du modèle de Porter est certainement son caractère déterministe. Les règles du secteur sont considérées comme plutôt figées, et Porter n'envisage pas pour les entreprises la possibilité de modifier radicalement les règles du jeu

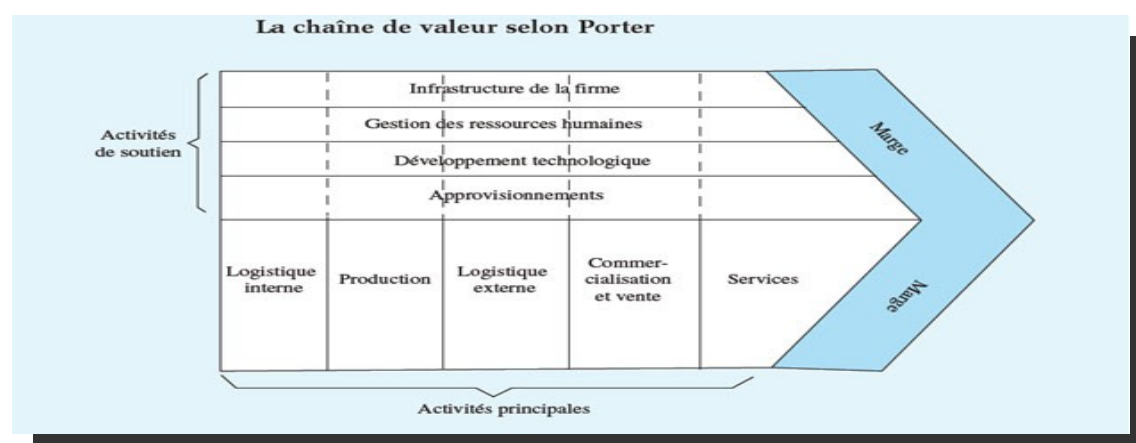
« Les modèles stratégiques et portefeuille d'activité » MRCCE

par exemple par l'introduction de nouveaux modèles économiques. Le rôle des entreprises se borne souvent à chercher à augmenter leur pouvoir de négociation et à mettre des barrières à l'entrée du secteur pour y limiter l'arrivée de nouvelles organisations.

3. La chaîne de valeur :

La chaîne de valeur est un outil d'analyse interne mis au point par Porter à partir de la littérature en économie industrielle. Selon Porter la chaîne de valeur décrit la façon de décomposer les activités de la firme et identifie les liaisons entre elles.

Michael Porter (1986) considère l'entreprise comme un ensemble d'activités destinées à concevoir, fabriquer et distribuer une offre commerciale. L'objet de la chaîne de valeur est précisément de représenter l'ensemble de ces activités. Pour cela, on décompose l'entreprise en deux types d'activités (ou de fonctions) : les activités principales et ceux de soutien.



➤ Activités principales :

Ou fonctions opérationnelles sont directement créatrices de valeur et incluent généralement :

- Logistique interne : réception, stockage, manutention, etc.
- Production : processus de transformation planification des moyens de production, ordonnancement, emballage etc.
- Logistique externe : collecte stockage et distribution physique des produits aux clients etc.
- Commercialisation et vente : marketing, force de vente, publicité etc.
- Services : fourniture de services visant à accroître la valeur du produit (installation, formation, SAV etc.)

➤ Activités de soutien :

« Les modèles stratégiques et portefeuille d'activité » MRCCE

Ou fonctions supports sont au service des activités principales et facilitent le bon fonctionnement des étapes opérationnelles. Elles incluent :

- Approvisionnements : achats des actifs notamment etc.
- Développement technologique : recherche et développement, etc.
- Gestion des ressources humaines : recrutement intégration, formation, rémunération, etc.
- Infrastructure de la firme : direction générale, comptabilité, contrôle de gestion, gestion de trésorerie, etc.

À la recherche de marge et de rentabilité, l'entreprise doit développer un avantage concurrentiel solide. Celui-ci peut s'appuyer sur une capacité à proposer au client une offre à moindre coût et/ou une offre génératrice de plus de valeur par rapport à ses concurrents.

Dans le premier cas on parle de création d'un avantage de coût. Ce dernier peut être créé en réduisant les coûts des activités primaires, mais également en réduisant les coûts des activités de soutien. Une fois que la chaîne de valeur a été définie, une analyse du coût peut être réalisée en affectant les coûts aux activités de la chaîne de la valeur.

Ainsi, une société peut développer un avantage de coût soit :

-- En maintenant sous contrôle ces facteurs mieux que ses concurrents.

--Par "Reconfiguration" de la chaîne de la valeur c'est-à-dire par des changements structurels comme : un nouveau procédé de production, de nouveaux canaux de distribution, ou une approche différente des ventes.

Le deuxième « moyen » de développement d'un avantage concurrentiel est la Différenciation :

La différenciation atteinte par une firme est la valeur qu'elle crée pour ses clients en répondant à tous les critères d'achat. Les sources de différenciation sont multiples. Elles ne résultent pas seulement des attributs du produit ou de la politique commerciale, mais de l'ensemble des activités de la chaîne de valeur, voire d'activités situées en aval. Il ne faut donc pas faire de confusion avec la notion de qualité, qui n'est qu'une composante de la différenciation. Le renforcement de la différenciation résulte de la multiplication des éléments d'unicité ou de singularité dont bénéficie la firme. En fait, les liens entre la chaîne de valeur de l'entreprise et celle du client sont autant de possibilités de différenciation.

Il reste toutefois à signaler la valeur ainsi créée. Le client ne paie en effet que pour une valeur perçue. Il peut même payer un surprix plus important pour une valeur plus faible, si celle-ci est mieux signalée. La réussite d'une telle stratégie dépend donc autant de critères de signalisation (publicité, notoriété) que de ceux d'utilisation (valeur réellement créée : qualité du produit, délai de livraison...).

« Les modèles stratégiques et portefeuille d'activité » MRCCE

La différenciation donne des résultats supérieurs à la moyenne quand la valeur perçue par le client dépasse son coût. Ce dernier est lié aux facteurs d'évolution des coûts dans les activités qui engendrent l'unicité de la firme. La performance sera d'autant plus durable que les clients percevront en permanence le surcroît de valeur et que les concurrents ne pourront l'imiter. Il faut toutefois agir avec mesure et éviter une différenciation excessive, ou encore assimiler unicité et valeur créée.

Au-delà d'une approche analytique, activité par activité, la chaîne de valeur permet de comprendre les relations entre activités. En effet si chaque activité de la chaîne de valeur peut contribuer au profit de l'entreprise, c'est bien l'ensemble de la chaîne de valeur qui importe. Une chaîne de valeur n'est forte que du faible des ses maillons. En d'autres termes, l'excellence dans une activité ne compense pas une ou plusieurs activités déficientes.

4. Limites de la chaîne de valeur :

Malgré son intérêt pour mener une analyse stratégique interne la chaîne de valeur a toutefois certaines limites. D'abord Porter sous-estime le rôle des activités de soutien qui peuvent être déterminantes dans le succès d'une entreprise voire plus déterminantes que les activités primaires sur lesquelles Porter met l'accent. Ensuite cet outil a été bâti pour des entreprises très intégrées, c'est-à-dire qui assurent elle-même la plupart des fonctions. Or aujourd'hui les firmes choisissent de plus en plus de sous-traiter, d'externaliser ou de mener des partenariats pour bon nombre d'activités.

III. LE Modèle stratégique RBV :

Héritage de l'économie évolutionniste, le modèle Resource-Based View se place au cœur de l'entreprise pour déployer une stratégie concurrentielle. Cette approche sur les ressources, qui a été développée par Wernerfelt (1984) et par Barney (1991), conçoit la firme comme un ensemble de ressources et de compétences. Elle définit la firme à partir de ce qu'elle est capable de faire. Celle-ci est appréhendée comme l'articulation d'un système d'offres et d'un ensemble de présentations reposant sur la mise en œuvre des ressources (Tywoniak, 1998).

Ce modèle est en réalité constitué de plusieurs courants qui préconisent, par opposition au modèle de Porter, de s'attarder plutôt sur les spécificités de l'entreprise analysée plutôt que sur celles de son secteur d'activité. Dans cette approche, c'est ainsi la

combinaison unique des ressources et de compétences de l'entreprise associée à leurs caractéristiques intrinsèques qui est à l'origine de l'avantage concurrentiel. Les ressources peuvent être définies comme les actifs tangibles et intangibles associés de manière semi-permanente à la firme, lui permettent de concevoir et de mettre en œuvre des stratégies améliorant sa performance ; l'équipement productif, le savoir-faire des salariés, le capital, les brevets, les marques sont des exemples de ressources. Les compétences sont des ressources difficilement échangeables sur le marché car elles sont le résultat de l'apprentissage individuel et collectif au sein de l'entreprise. Il s'agit d'ensembles complexes d'aptitudes profondément encadrées dans les routines et les pratiques de l'organisation.

1. Construction d'un avantage concurrentiel :

Pour la théorie des ressources et des compétences, l'avantage concurrentiel d'une entreprise réside dans ses ressources et compétences [J. Barney 1990, 1995]. Dans ces conditions, l'analyse interne devient dominante, ce qui constitue une rupture avec la conception traditionnelle fondant l'avantage concurrentiel sur le meilleur positionnement produit/marché [M.E. Porter 1985].

La littérature identifie multiples caractéristiques et attributs des ressources étant sources d'avantage concurrentiel pour les organisations comme la valeur, la rareté, l'inimitabilité, la non-substituabilité, l'appropriation, la mobilité, etc. Par exemple, Barney propose que l'existence et le maintien d'un avantage concurrentiel durable reposent sur quatre conditions que les ressources de la firme doivent remplir.

Premièrement, les ressources et compétences de l'entreprise doivent être de valeur. C'est-à-dire qu'elles doivent permettre de saisir une opportunité dans l'environnement, d'échapper à une menace, ou plus généralement de réduire les coûts ou de fournir une valeur supplémentaire au client.

Deuxièmement, les ressources et compétences doivent être rares. Elles ne doivent pas être détenues par un grand nombre de concurrents (réels ou potentiels). Plus une ressource est rare, plus elle devient stratégique.

Troisièmement, les ressources et compétences de la firme doivent être imparfaitement imitables par les concurrents réels ou potentiels. La difficulté d'imitation des ressources et des compétences repose sur la difficulté de leur identification et la complexité du processus qui conduit à l'avantage concurrentiel. On parle d'ambiguïté causale pour

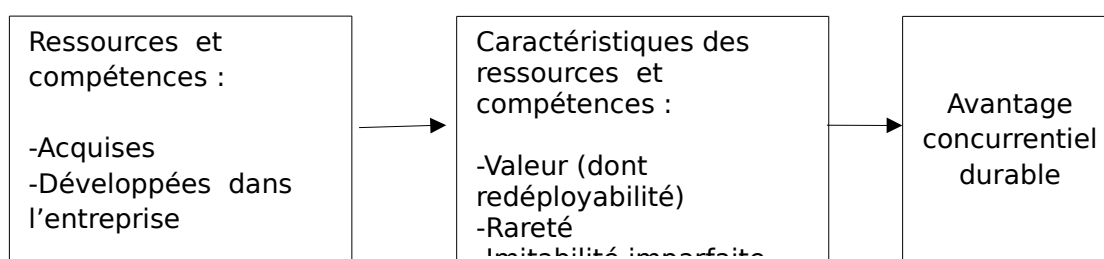
« Les modèles stratégiques et portefeuille d'activité » MRCCE

designer la difficulté pour un concurrent de savoir précisément quelle sont les ressources et/ou les compétences qui sont à l'origine de la performance d'une firme donnée.

Quatrièmement, les ressources et compétences doivent être difficilement substituables. C'est-à-dire que le même résultat doit difficilement pouvoir être obtenu en exploitant une ressource ou une compétence différente. La valeur stratégique d'une ressource est moindre si un concurrent peut se procurer le même avantage grâce à une ressource de substitution.

Dans la lignée des quatre conditions posées par Barney pour obtenir un avantage concurrentiel, Puthod et Thevenard présentent un enchaînement de cinq tests qui permettent d'apprécier la valeur stratégique des ressources. Les quatre premiers tests s'appuient sur les quatre conditions énoncées par Barney et présentées ci-dessus. Le cinquième test correspond à la condition de redéployabilité des ressources et compétences. Cette condition pose la question de la réutilisation des ressources dans d'autres contextes, car plus une ressource ou une compétence est spécifique, moins elle est redéployable et plus sa valeur est stratégique. A partir de ces cinq tests, l'entreprise peut établir un diagnostic stratégique global lui permettant de classer ses ressources en fonction de leur degré de supériorité sur la concurrence.

La figure qui suit résume le processus de création d'un avantage concurrentiel tel qu'il est abordé dans l'approche ressources et compétences :



1. Limites de l'approche RBV

Bien qu'a priori prometteuse (et probablement en partie à cause de cela, car elle serait si non passée plus inaperçue), la RBV a attiré de nombreuses critiques, parfois sévères. En particulier, son caractère tautologique sur la question de la valeur des ressources a été cruellement pointé (Priem & Bulter, 2001) même si Barney (2001) y voit essentiellement les effets d'une lecture trop statique de la RBV. Pourtant cette lecture statique est fréquente

« Les modèles stratégiques et portefeuille d'activité » MRCCE

dans la littérature et d'ailleurs, une des reproches classiques à la RBV est aussi que sa mise en œuvre dynamique de recherche est particulièrement difficile (Priem & Bulter, 2001 :33) bien que nécessaire (Barney, 2001 : 51). L'autre critique majeure adressée à la RBV est son incapacité à éclairer de manière convaincante les relations entre ressources et avantage. Or éclairer ces relations est justement capital pour avancer notre compréhension dans le champ de la stratégie. Ainsi que le soulignent Kor & Mahoney (2004) il est essentiel de pouvoir comprendre comment sont constitués les poquets de ressources et comment ils sont mobilisés pour générer l'avantage concurrentiel (et nous laissons ici volontairement de côté les débats sur la définition de ce dernier). La RBV n'est que partiellement satisfaisante là aussi. Elle ne permet pas de comprendre l'utilisation des ressources et se limite souvent à leur détention/contrôle. L'organisation est et demeure une « boîte noire » » (Priem & Bulter, 2001 :33). Certains auteurs (notamment Spender, 1996) insiste pourtant sur le fait que c'est « la manière dont les ressources sont utilisées » qui compte pour expliquer comment « un avantage concurrentiel potentiel fond sur des ressources est effectivement transformée en profit » (Spender, 1996 :355). « Les processus d'acquisition et de protection des ressources créent au mieux un potentiel de rente, pas un profit » (Spender, 1996 :355).

2 .Quelle approche stratégique ?

➤ Les stratégies d'adéquation à l'environnement (strategic fit)

Une des principales implications de la RBV est d'inciter les entreprises à se recentrer sur leur métier de base. De très nombreux groupes industriels ont adopté des stratégies de recentrage après avoir atteint les limites de la croissance par diversification. Mais, le danger de cette méthode d'analyse est le risque de myopie stratégique. La prise en compte des ressources et des compétences ne doit pas amener à ignorer les évolutions de l'environnement susceptibles de modifier le jeu concurrentiel et donc la valeur des ressources de la firme. Une compétence n'est stratégique que si elle correspond aux attentes du secteur qui est prêt à la valoriser. D'où la nécessité d'une conception interactive entre l'analyse interne des ressources de la firme et l'analyse externe du secteur. L'analyse du secteur doit se faire de manière subjective, en fonction des ressources

« Les modèles stratégiques et portefeuille d'activité » MRCCE

et compétences de la firme : l'objectif n'est plus l'évaluation de l'intensité concurrentielle et l'identification d'une position stratégique favorable, mais la mise en évidence de ressources et de compétences qui seront susceptibles de fonder un avantage concurrentiel.

Le modèle synthétique firme / industrie

➤ **L'intention stratégique (strategic intent)**

Au contraire des approches porteriennes (jugées trop défensives et à usage exclusif des entreprises dominantes), l'intention stratégique (cf. Hamel & Prahalad, 1994) suppose une vision volontariste et offensive de la stratégie d'entreprise. Pour réussir, une entreprise ne doit pas s'adapter à son environnement mais le changer, le transformer à son profit. L'art du stratège est de modifier les règles du jeu concurrentiel et non de s'y conformer. Le changement n'est plus une contrainte mais un objectif.

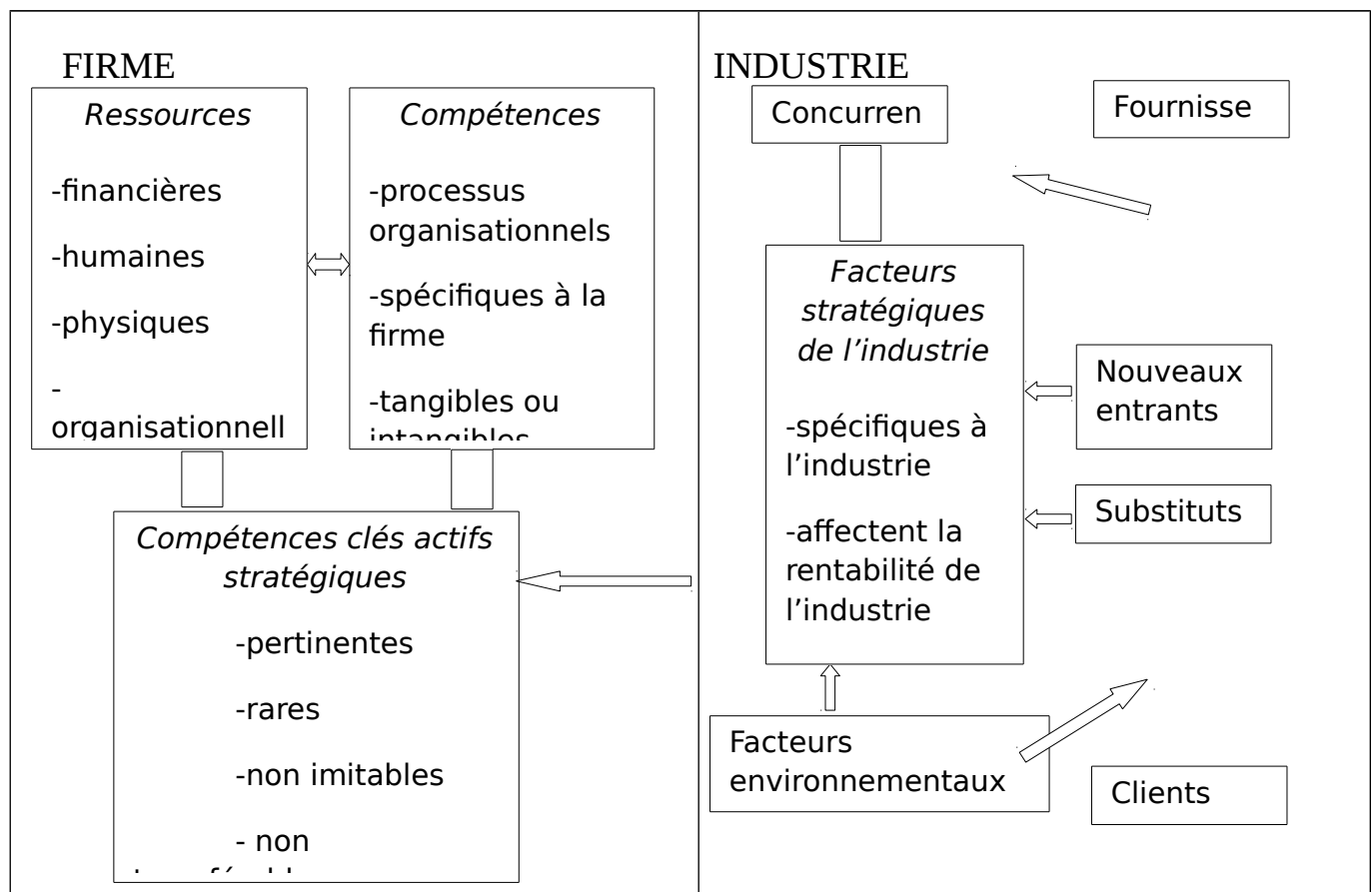
Selon Hamel & Prahalad, le point de départ de la stratégie est l'intention, c'est-à-dire la vision ou la représentation que l'entreprise se fait de son avenir. La stratégie ne se conçoit pas sans intentionnalité. L'intention stratégique se comprend comme une ambition permanente de compétitivité partagée par les membres de l'organisation et non directement reliée aux ressources actuelles de l'entreprise. L'intention est une ambition de long terme, une aspiration formulant ce que l'entreprise veut devenir dans un horizon lointain. L'intention stratégique est un rêve démesuré qui permet de fixer un point de repère face à un environnement turbulent tout en créant une tension créatrice de valeur et de changement. L'intention stratégique est le moteur du changement et de la transformation de l'environnement.

L'intention stratégique produit 2 effets :

- Un « effet de tension » qui engendre un sentiment d'incompétence. Ce sentiment doit amener l'entreprise à repenser ses cadres de référence pour proposer des stratégies innovantes. La vision du dirigeant conduit à identifier les ressources et compétences manquantes pour parvenir au développement futur souhaité ;
- Un « effet de levier » qui génère le besoin de maximiser l'usage des compétences centrales.

« Les modèles stratégiques et portefeuille d'activité »

MRCCE



Partie II : Portefeuille d'activités

Le portefeuille d'activités est l'ensemble des secteurs d'activité dans lesquels une entreprise est présente. 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.

L'utilisation de matrices portefeuilles permet de réaliser un diagnostic du potentiel stratégique de l'entreprise dans son ensemble (Atamer et Calori, 2003). En proposant une photographie de la situation de chaque DAS et en la resituant au sein du portefeuille, cette analyse permet à la fois d'évaluer la pertinence et l'intérêt du positionnement de chaque DAS indépendamment l'un de l'autre et de comparer les activités les unes par rapport aux autres sur la base de critères identiques. D'autre part, 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).

Pour faciliter les choix stratégiques des entreprises diversifiées gérant un portefeuille de segments stratégiques distincts, De nombreuses matrices ont été développées par les grands cabinets de 3 en management. Cependant, elles reposent toutes sur le même principe : combiner l'évaluation de l'attractivité d'un segment stratégique (rentabilité, croissance, potentiel du segment, etc.) qui va guider la décision d'investir (ou de désinvestir), et l'évaluation de la position concurrentielle de la firme sur ce segment (part de marché, maîtrise des FCS, etc.) qui va déterminer les espérances (et l'horizon) de rentabilité de cet investissement.

(Autrement dit, les matrices portefeuilles combinent une évaluation des menaces et des opportunités de l'environnement comme des forces et des faiblesses de l'entreprise).

En outre, les activités (DAS) positionnées sur ces matrices sont généralement représentées par des disques dont le diamètre est proportionnel à leur part du

« Les modèles stratégiques et portefeuille d'activité » MRCCE

chiffre d'affaires de l'entreprise. Enfin, certaines représentations peuvent inclure la mention du taux de marge associé à chaque activité.

S'il est possible de considérer ces caractéristiques comme étant communes à la quasi-totalité des modèles d'analyse de portefeuilles d'activités, en revanche, ces modèles diffèrent très largement quant à la mesure retenue pour évaluer les indicateurs d'attractivité du segment et de force de la position concurrentielle.

Dans ce domaine, 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			
Forte /Dominante		Faible /marginale	
de l'activité Attrait ou valeur	Forte	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

1. La Matrice de Boston Consulting Group (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. Cependant, sa simplicité apparente - essentiellement due à une mesure monocritère des deux axes qui la composent - implique des conditions d'utilisation particulières et la rend, au final, délicate à interpréter. C'est pourquoi après avoir présenté les caractéristiques et le

« Les modèles stratégiques et portefeuille d'activité » MRCCE

fonctionnement de cette matrice, nous reviendrons sur les limites liées à son utilisation.

1. La structure de la matrice BCG

La matrice BCG permet de situer les produits de l'entreprise par rapport à ceux de la concurrence dans le but de faciliter la prise de décision quant à la consolidation de la position, le développement, ou le retrait de certains produits. L'objectif de cette matrice est d'analyser l'équilibre et la cohérence du portefeuille de produit de l'entreprise. Cette méthode se base sur le cycle de vie du produit ou du domaine d'activité.

De ce fait la matrice BCG s'articule autour de deux variables stratégiques permettant de mesurer les axes du modèle. Pour mesurer l'axe relatif au degré d'attractivité du DAS, cette matrice recourt au taux de croissance de l'activité concernée - c'est-à-dire à l'accroissement du marché en volume ou en valeur d'une année sur l'autre. L'échelle retenue initialement par le BCG s'étend de 0 à 20 % - mais peut être adaptée selon les cas et la valeur médiane (fixée à 10 % initialement par le BCG) correspond à la croissance moyenne du PIB ou des activités du portefeuille de l'entreprise. Pour mesurer la situation concurrentielle de l'entreprise sur chaque DAS, la matrice BCG recourt à la part de marché relative de l'entreprise sur l'activité considérée. La part de marché relative correspond au ratio des ventes de l'entreprise dans le segment sur les ventes de son concurrent le mieux placé (Atamer et Calori, 2003).

Autrement dit, la part de marché relative est supérieure à 1 si l'entreprise est leader et inférieure à 1 dans le cas contraire.

La valeur médiane est généralement fixée à 1, permettant de visualiser immédiatement les activités sur lesquelles l'entreprise est leader en termes de parts de marché.

Le choix du taux de croissance comme indicateur de l'attractivité du segment repose sur l'idée que les activités en croissance sont à la fois propices au développement d'une position concurrentielle forte, à la création d'un avantage concurrentiel durable, et favorable à la réalisation d'économies et de réductions de coûts importantes (Strategor, 2005). Si le taux de croissance de l'activité est fort, celle-ci est alors considérée comme prometteuse en termes de rentabilité future (à condition d'investir pour se forger une position concurrentielle forte). En outre, un taux de croissance élevé traduit des perspectives d'économies futures par le biais des possibles économies d'échelle et d'expérience. À l'inverse, un taux de croissance faible induit le plus souvent une situation de maturité dans laquelle les parts de marché et les coûts sont figés, ne laissant que

« Les modèles stratégiques et portefeuille d'activité » MRCCE

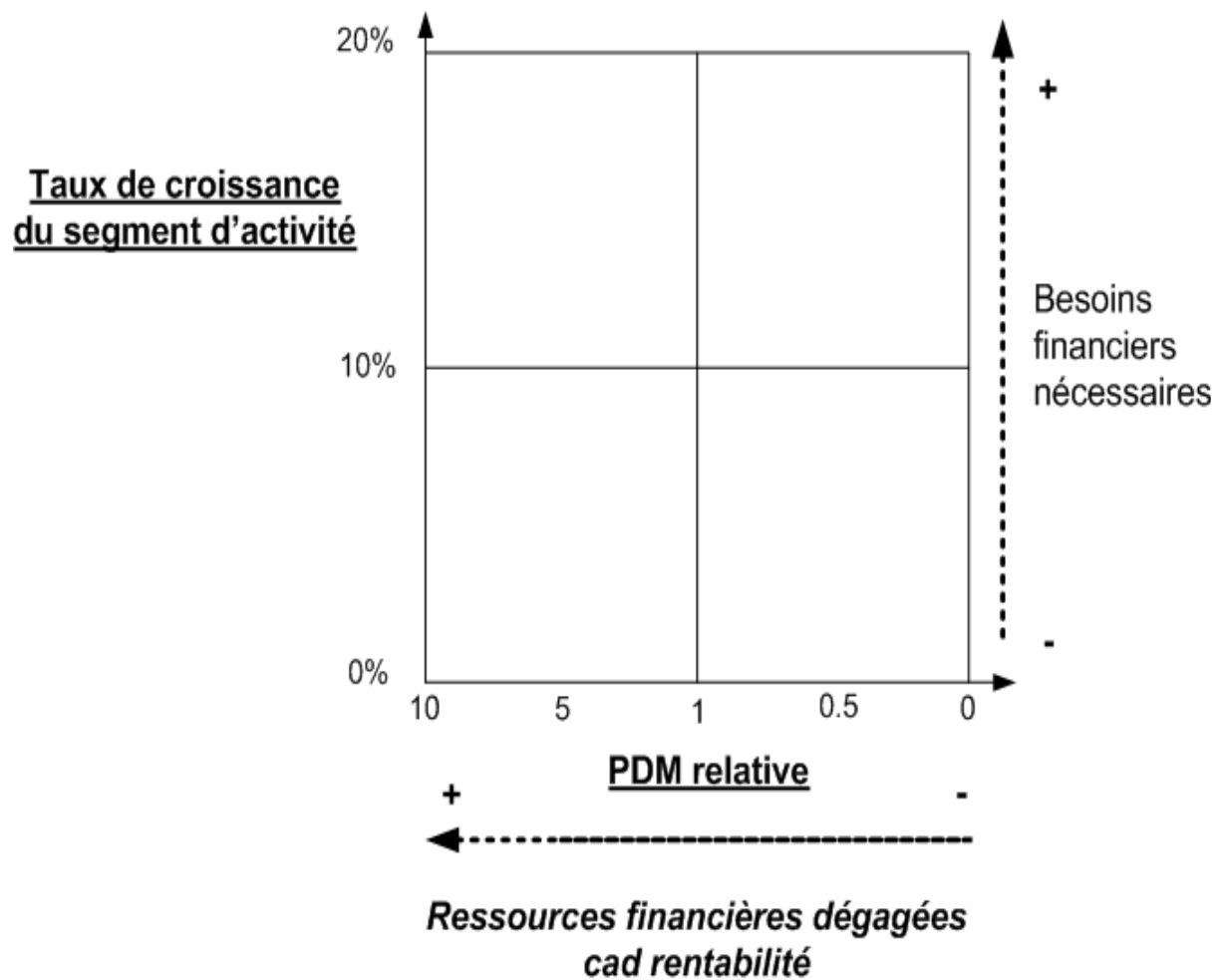
peu d'opportunités pour l'entreprise.

Par ailleurs, le choix de la part de marché relative comme indicateur de la position concurrentielle de la firme renvoie, là encore, aux notions d'effets de taille, d'économies d'échelle et d'économies d'expérience. En effet, dans cette perspective, une part de marché relative élevée permet à l'entreprise de réduire ses coûts de manière plus importante que ses concurrents, du fait de son volume de production supérieur. Cette compétitivité en termes de maîtrise des coûts lui confère ainsi une rentabilité supérieure et peut lui permettre d'accéder à une position concurrentielle dominante.

L'objectif de la matrice BCG étant de guider les choix d'allocation ou de réallocation des ressources entre les différents DAS, ces deux variables sous-tendent également un raisonnement financier. En effet, l'axe de taux de croissance de l'activité donne une indication sur l'importance des besoins de liquidités des DAS (investissement) alors que l'axe de position concurrentielle fournit, lui, une indication sur le volume de liquidités générées par les DAS (rentabilité). Au final, la matrice va proposer une analyse des flux de liquidités nets (liquidités générées - liquidités absorbées) pour chacun des DAS et guider ainsi la dynamique des subventions croisées entre les activités de l'entreprise.

« Les modèles stratégiques et portefeuille d'activité »

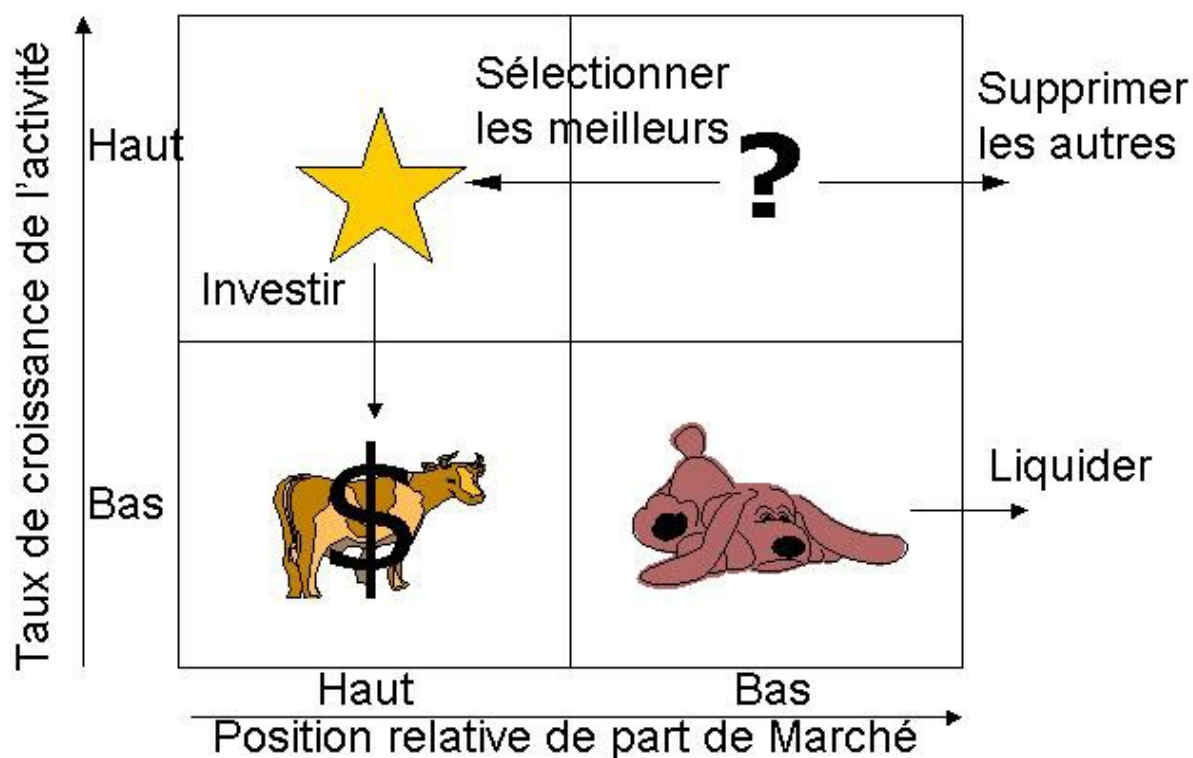
MRCCE



2. Présentation et fonctionnement de la matrice BCG

« Les modèles stratégiques et portefeuille d'activité » MRCCE

En croisant ces deux axes, la matrice BCG présente quatre cas de figure possible pour les activités du portefeuille de l'entreprise.



Pour chacun de ces cas de figure, elle propose quatre préconisations à mettre en œuvre :

Activités « vache à lait » : caractérisées par une croissance faible et une part de marché élevée, les DAS positionnés dans le cadran « vache à lait » sont généralement des activités à maturité sur lesquelles l'entreprise est leader et qui ne demandent que peu d'investissement. En revanche, ces DAS dégagent un flux net de liquidités important, grâce à leur forte rentabilité. Activités peu turbulentes et peu risquées, elles constituent la réserve financière dans laquelle l'entreprise peut puiser pour financer les autres DAS du portefeuille. L'objectif pour ces activités consiste à maximiser la rentabilité économique en limitant l'investissement, tout en réinvestissant les liquidités générées de manière pertinente au sein du portefeuille.

Activités « étoile » : caractérisées par un rythme de croissance élevé et par une forte part de marché, les DAS positionnés dans le cadran « étoile » demandent un investissement important pour maintenir la position concurrentielle de l'entreprise et suivre la croissance du secteur. Malgré ce fort besoin

« Les modèles stratégiques et portefeuille d'activité » MRCCE

d'investissement, ces activités génèrent un flux net de liquidités proche de zéro grâce à leur forte rentabilité. Les DAS positionnés en « étoile » constituent l'avenir du portefeuille d'activités et de la rentabilité de l'entreprise qui doit maintenir sa position concurrentielle jusqu'à leur arrivée à maturité. Avec la diminution du taux de croissance et la maturité, ces activités se déplacent alors, naturellement, dans le cadran « vache à lait ». De ce fait, les DAS « étoile » constituent un enjeu stratégique pour l'entreprise qui doit, le cas échéant, leur allouer les ressources issues des autres activités pour les protéger de l'attaque des concurrents.

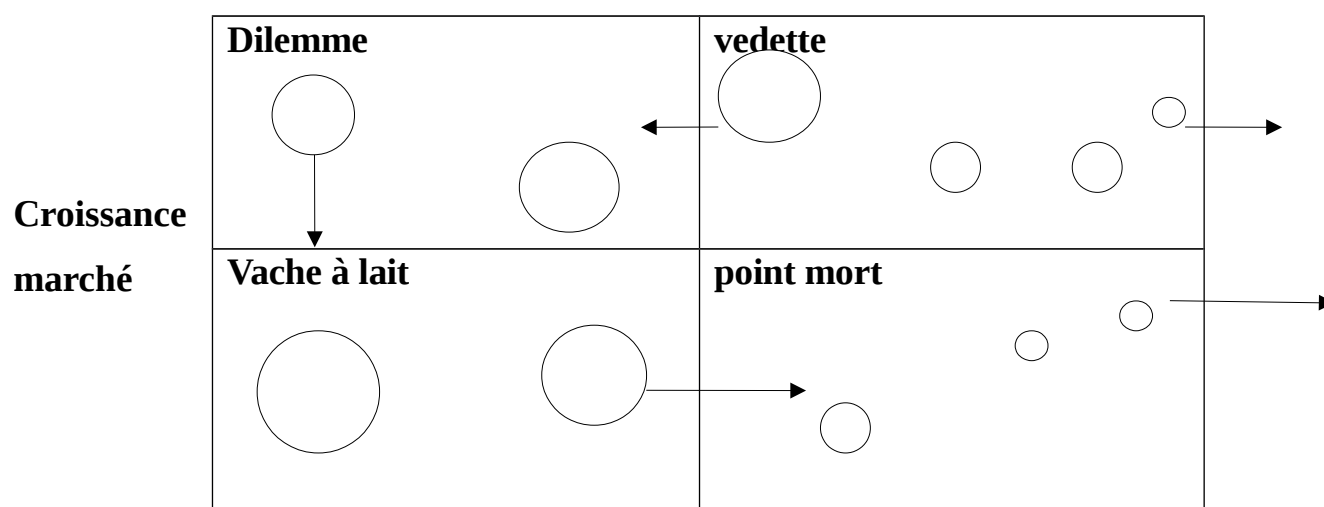
Activités « dilemme ' ? » : caractérisées par un rythme de croissance élevé et par une faible part de marché relative, les DAS positionnés dans le cadran « dilemme » demandent un investissement important pour assurer un développement de l'activité et suivre la croissance du secteur. En revanche, du fait de la faible position concurrentielle et de la faible rentabilité qui en est issue, ce type d'activité présente un flux net de liquidités négatif. Ces DAS induisent ainsi une dégradation de la rentabilité globale du portefeuille de l'entreprise à court terme. Celle-ci doit alors se poser la question de l'intérêt stratégique de cette activité et du potentiel de la firme à devenir leader sur le DAS. À la suite de cette analyse, l'entreprise décidera soit d'abandonner l'activité si elle considère qu'il lui est impossible de devenir leader ou si l'activité ne présente pas suffisamment d'intérêt, soit, dans le cas contraire, d'investir massivement sur l'activité en utilisant les liquidités générées par les autres DAS du portefeuille.

Activités « poids mort 'chien' » : caractérisées par un rythme de croissance faible et par une part de marché relative réduite, les DAS positionnés dans le cadran « poids mort » constituent des activités de peu d'intérêt, sans véritable potentiel d'évolution, générant habituellement une rentabilité modérée ou négative et un flux de liquidités proche de zéro. La préconisation associée aux activités « poids mort » est généralement l'abandon du DAS ou le maintien sans investissement tant que l'activité est encore bénéficiaire.

Autrement dit, il s'agira d'assurer le service des pièces détachées par exemple.

Les prescriptions stratégiques de la matrice BCG

« Les modèles stratégiques et portefeuille d'activité » MRCCE



PMR

Par ailleurs, indépendamment des préconisations propres à chaque cadran de la matrice, le modèle propose deux prescriptions générales en termes d'équilibre de portefeuille.

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.

Maintenir un portefeuille équilibré : dans un portefeuille équilibré, la majorité des activités sont situées dans les cadrans « vache à lait » et « étoile », et le centre de gravité du portefeuille (pondéré par la taille de chaque activité) est localisé dans le cadran « vache à lait ».

« Les modèles stratégiques et portefeuille d'activité » MRCCE

En vue d'atteindre cet objectif, l'entreprise devra donc procéder aux ajustements nécessaires en termes d'allocation de ressources et de choix de développement (renforcement, recentrage, diversification, etc.). Il sera nécessaire d'utiliser les fonds générés par les activités « vache à lait » pour alimenter le développement et la défense éventuelle des activités « étoile » (voire « dilemme ») ou financer le lancement de nouvelles activités qui se positionneront soit en « étoile », soit en « dilemme ». Cette dynamique du portefeuille d'activités devra être maintenue en permanence et viser une « séquence idéale »

3. Limites de la matrice BCG

L'un des problèmes soulevés par l'utilisation de la matrice BCG concerne le risque de démotivation des managers en charge des activités « vache à lait » (Frery, 2000). En effet, le principe des subventions croisées sur lequel repose la matrice BCG implique que les activités « vache à lait » voient leurs liquidités réinvesties systématiquement dans d'autres DAS à fort besoin de liquidités. Cette situation peut ainsi induire une forte dégradation de la motivation des salariés de l'activité « vache à lait », déçus de ne pas pouvoir profiter des fruits de leurs efforts.

Par ailleurs, l'analyse du BCG repose sur le postulat que la part de marché relative est l'indicateur le plus pertinent de la position concurrentielle : en raison de l'impact des effets liés au volume sur les coûts (économies d'échelle, effet de taille, effet d'expérience), la détention d'une part de marché dominante permettrait de dégager un avantage concurrentiel solide et une forte rentabilité (Frery, 2000). Or, cette corrélation entre le volume et la rentabilité n'est prouvée que dans le cadre des systèmes concurrentiels de volume (Atameret Calori, 2003). Ainsi, dans certains environnements (systèmes spécialisés), il est possible de générer une très forte rentabilité tout en n'ayant qu'une part de marché réduite. La matrice du BCG n'est donc véritablement pertinente que dans les secteurs où les effets de volume sont importants.

Enfin, si cette matrice a pour but d'allouer les ressources financières au sein du portefeuille d'activités, elle ne prend qu'insuffisamment en compte la répartition d'autres ressources critiques (Frery, 2000). L'organisation et la gestion des compétences, notamment celles liées à l'innovation et à la technologie, ne sont en effet pas prises en charge dans ce modèle alors qu'elles sont souvent au cœur de la compétitivité.

4. La seconde matrice du BCG

« Les modèles stratégiques et portefeuille d'activité » MRCCE

En réponse aux critiques, BCG a proposé plus tard une seconde matrice appelée BCG2, en prenant en considération d'autres avantages concurrentiels que les coûts : ainsi, l'entreprise peut également appuyer sa stratégie sur la différenciation. La nouvelle matrice BCG2 va donc positionner les activités de l'entreprise en croisant l'avantage concurrentielle par les coûts avec le degré de différenciation.

		Avantage concurrentiel	
		faible	élevé
Possibilité de différenciation concurrentielle	Nombreuses	Situation fragmentée	Stratégie de spécialisation
	limitées	Situation d'impasse	Stratégie de domination par les coûts

« Les modèles stratégiques et portefeuille d'activité » MRCCE

En fonction se dessine quatre univers concurrentiels :

La fragmentation

Univers qui porte à la différenciation ; l'avantage concurrentiel ne repose pas sur les volumes (coûts).

La spécialisation

Univers sur lequel on concentre ses ressources pour construire un avantage compétitif.

L'impasse

Univers sur lequel ni l'avantage coût ni le degré de différenciations ont à l'origine d'un avantage compétitif.

Volume – stratégie par les coûts

Univers concurrentiel qui correspond à la première matrice du BCG.

Volume : il s'agit d'une démarche stratégique qui s'appuie sur une domination par les coûts. Plus la part de marché est importante, plus le volume de la production augmente, plus les investissements sont rentables. L'avantage concurrentiel peut être important. Ce sont des secteurs dont les économies d'échelle sont relativement élevées.

« Les modèles stratégiques et portefeuille d'activité » MRCCE

Ex. : semi-conducteur, automobile.

La spécialisation : elle correspond à un nombre élevé de façons de se différencier. Il existe beaucoup de moyens d'obtenir un avantage concurrentiel et il est possible d'avoir un avantage important.

Ex. : magasins spécialisés.

La fragmentation : ce sont des secteurs pour lesquels il y a un assez grand nombre d'avantages concurrentiels mais ils sont limités. Le critère de différenciation est la nature du produit, la qualité de service...

Ex. : un restaurant chinois.

L'impasse : il existe peu de façons d'acquérir un avantage concurrentiel et son relativement réduite.

Ex. : constructions navales, cuir...

Les choix stratégiques de l'entreprise reposent donc dans ce modèle sur une approche plus pragmatique et donc moins globale qui s'appliquera différemment selon la nature du projet analysé et son degré de rentabilité espéré.

II. MATRICE DE MC KINSEY

1. Présentation du modèle

La matrice Mc Kinsey est un modèle de décision stratégique créée par le cabinet Mc Kinsey avec la collaboration de la société de conseil General Electric dans les années soixante-dix. Elle reprend l'approche proposée par le Boston Consulting son simplisme dans l'évaluation des positions concurrentielles dans les perspectives de comprendre comment assurer la cohérence de son portefeuille diversifié, et analyser la viabilité des unités stratégiques d'une entreprise.

Elle est un modèle d'analyse du portefeuille d'activité des unités d'affaires stratégiques d'une entreprise. Dont l'objectif est de déterminer sur quel segment il est intéressant d'investir plutôt qu'un autre.

« Les modèles stratégiques et portefeuille d'activité » MRCCE

Le but de l'analyse du portefeuille d'activité est :

-décider quelle DAS (domaine d'activité stratégique) devra recevoir plus ou moins d'investissements.

-développer des stratégies de croissance pour ajouter des nouveaux produits ou d'activité au portefeuille.

-décider quelle activité ou produit ne devrait plus être conservé.

Il permet aussi de faire une radiographie stratégique de l'entreprise, de mettre en évidence les déséquilibres fondamentaux entre les différents domaines contribuant à la survie, à la croissance et au profit de l'entreprise.

2. Les axes stratégiques

La grille d'analyse du cabinet Mac Kinsey repose sur la représentation des DAS de l'entreprise par rapport à Deux dimensions :

- l'attrait du marché à moyen terme (diagnostic externe)
- la force compétitive ou position concurrentielle (diagnostic interne).

Elle propose le positionnement des DAS considérés sur une grille de 9 cas. Son établissement nécessite l'identification et l'analyse des facteurs externes qui commandent l'attrait du secteur auquel appartient l'activité considérée ; elle nécessite également le repérage et l'élucidation des facteurs internes dont le degré de maîtrise fonde la force compétitive de l'entreprise. Ces deux dimensions sont appréciées sur une échelle à 3 positions (fort, moyen, faible).

L'entreprise devra privilégier les activités qui offrent une grande valeur pour l'entreprise et qui occupent une position forte dans le secteur (on ne parle plus de marché). En fait, il s'agit d'une analyse atouts-attraits qu'elle implique pour évaluer deux facteurs à savoir :

— Les facteurs internes sont par exemple : la part de marché, la force de vente, le marketing, le service au client, la R et D, la production, la distribution, les ressources financières, l'image, la largeur de la gamme, la qualité/fiabilité, la compétence de la direction.

— Les facteurs externes sont par exemple : la taille du marché, le

« Les modèles stratégiques et portefeuille d'activité » MRCCE

taux de croissance du marché, le caractère cyclique, la structure concurrentielle, les barrières à l'entrée, la profitabilité de l'industrie, la technologie, l'inflation, la régulation, la disponibilité de la main d'œuvre, les problèmes sociaux, les problèmes environnementaux, les problèmes politiques, les problèmes juridiques.

L'ensemble de ces facteurs peut apparaître hétéroclite : il appartient à chaque entreprise d'élaborer des indicateurs appropriés à la nature de l'activité, et de contrôler le suivi de ces indicateurs stratégiques.

Il convient de noter que ces indicateurs prennent en compte l'ensemble des fonctions de l'entreprise : on sort progressivement du strict marketing stratégique.

3. Mise en œuvre du modèle MC KINSEY

Cette matrice formalise la position concurrentielle de l'entreprise non plus en terme de part de marché mais en fonction de sa capacité à mobiliser des Facteurs Clés de succès (exemple : capacité à innover, à maîtriser une capacité de négociation en matière d'achat et d'approvisionnement,...).

Le modèle repose sur le même critère que la matrice du BCG c'est-à-dire la situation de l'entreprise par rapport à ses concurrents directs.

McKinsey et général Electric se sont proposé d'analyser chacun de ces facteurs en faisant une analyse multicritères pour aboutir à la construction de la matrice sur une grille de 9 cas.

Une approche en six étapes pour la mise en œuvre de la Matrice Mc Kinsey :

- Etape 1 : Indiquer les facteurs de chaque dimension.

« Les modèles stratégiques et portefeuille d'activité » MRCCE

L'entreprise doit déterminer les facteurs qui sont importants pour sa stratégie générale.

- Etape 2 : Déterminer le poids de chaque facteur.

L'entreprise doit affecter un poids relatifs d'importance aux facteurs.

- Etape 3 : Mettre une note aux DAS sur chaque facteur.
- Etape 4 : Multiplier les poids et les points pour chaque DAS.
- Etape 5 : Regarder le graphique résultant et interprétez-le.
- Etape 6 : Faire une révision et une analyse de sensibilité.

Utiliser d'autres poids et points ajustés (il ne peut y avoir aucun consensus).

4. Structure de la matrice et prescriptions stratégique :

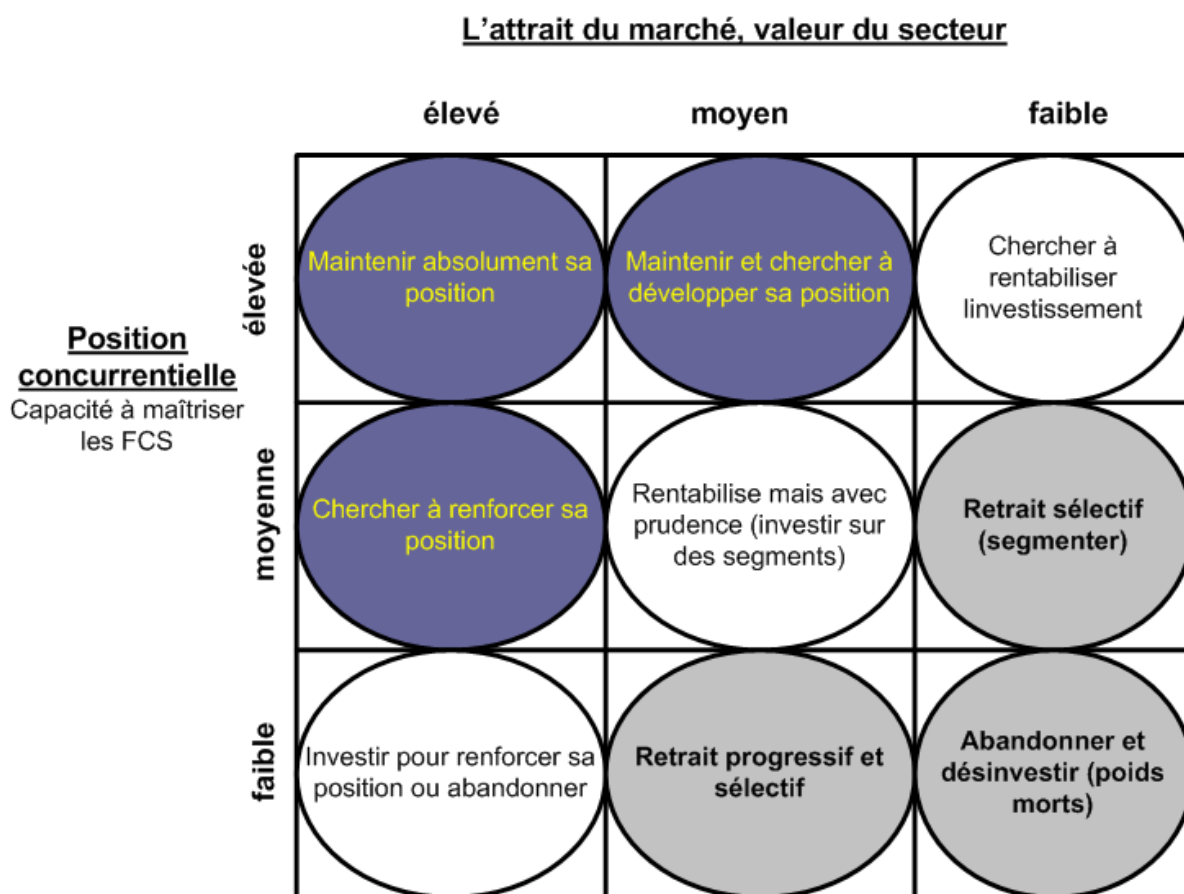
Les recommandations stratégiques issues de l'analyse de Mac Kinsey peuvent être représentées sous la forme d'un tableau à double entrées et neuf cases :

- en abscisse, la position concurrentielle
- en ordonnée, la valeur du secteur ou l'attractivité de marché ;

Chacun de ces deux critères étant mesuré sur une échelle à trois positions : forte, moyenne, faible.

Le positionnement d'UN DAS sur la grille suggère des priorités d'allocation des ressources : investir lorsque l'attrait et la force compétitive sont tous deux élevés, rentabiliser ou désinvestir dans le cas opposé, et procéder de façon sélective pour les situations intermédiaires ; et cela ; en cherchant à concentrer des ressources dans les secteurs les plus attractifs ou les domaines pour lesquels l'entreprise possède des compétences concurrentielles importantes.

« Les modèles stratégiques et portefeuille d'activité » MRCCE



3 bases stratégiques possibles :



Reinforcement-développement.



Maintien et rentabilisation.



Retrait partiel ou abandon.

« Les modèles stratégiques et portefeuille d'activité » MRCCE

Interprétation du modèle : ce modèle vise aussi à permettre à l'entreprise de définir une stratégie adaptée à sa position sur le marché étudié en proposant une gamme plus large de choix possibles.

La position de l'entreprise par rapport aux critères analysés peut être de trois ordres, à savoir : faible, moyenne ou forte. Ceci permet alors de définir non pas 4 mais 9 types de stratégies possibles.



Renforcement-développement.

- Quand le DAS est en position intéressante sur des marchés porteurs :
 - o investir pour défendre ou renforcer sa position.



Maintien et rentabilisation.

Quand le marché n'est peu ou pas porteur : il s'agit de se maintenir en rentabilisant dans les zones des valeurs et de positionnement moyen.

- o développer sa rentabilité en se focalisant sur des segments ou quand la position concurrentielle de l'entreprise est faible sur un marché attractif : soit s'engager par des investissements importants soit abandonner.



Retrait partiel ou abandon

- Quand le marché devient que faiblement attractif, abandon ou partiel et progressif des activités.
- Dispose que d'une position concurrentielle faible sur ce type de marché.

De telles matrices ont comme principal objectif de permettre aux entreprises d'affiner leur analyse stratégique en tentant de représenter son portefeuille d'activité selon un critère de compétitivité qui permet par la suite d'affecter de manière optimale les ressources de l'entreprise vers les secteurs les plus à même d'être « rentable », c'est-à-dire étant porteur plus tard d'un accroissement des ressources de l'entreprise.

5. Limites et intérêts de la matrice atouts-attraits

Les limites de ce modèle tiennent aux difficultés :

- en ce qui concerne le danger de subjectivité, mais aussi d'empirisme quant au choix des critères et à la valeur des cotations données soit au secteur soit à l'Entreprise.
- peu décisionnelle car très souvent on aboutit à une faible dispersion de position entre les divers segments stratégiques. Cette faible dispersion est due au fait que l'emploi de nombreux critères primaires pour se positionner sur chacun des axes conduit à des phénomènes de compensation : les variations opposées des variables ayant tendance à annuler les divergences.
- Un autre inconvénient majeur est que l'outil ne fait pas ressortir les synergies existantes entre segments stratégiques et aussi la nécessité de rester présent sur un segment stratégique pour aider à la réussite d'un autre ; à lui seul cet inconvénient interdit une utilisation mécaniste de cette matrice.
- Il est à noter que cette matrice est plus centrée sur la rentabilité à long terme que sur les aspects financiers globaux tels que le cash-flow ; en fait, ils ne peuvent être pris en compte qu'au moment de la pondération des critères et nous ramènent au côté subjectif de l'utilisation de cet outil

« Les modèles stratégiques et portefeuille d'activité » MRCCE

Cette méthode présente au moins un avantage clé qui la rend excessivement intéressante pour les Dirigeants. Elle présente, en effet, un intérêt essentiel dans le débat interne en permettant de créer une synchronisation culturelle sur ce qui constitue pour l'Entreprise :

- la compréhension des activités attractives c'est-à-dire des critères d'intérêt,
- la connaissance des facteurs clés de succès qu'elle doit absolument Maîtriser.

C'est de ce fait un excellent outil de communication horizontale à un niveau élevé de l'Entreprise, et qui doit entraîner, de la part des décideurs de l'Entreprise, une vision mieux partagée des possibilités stratégiques de l'Entreprise et des conditions de la lutte concurrentielle.

La matrice de MCKINSEY est particulièrement adaptée aux Entreprises ayant des activités liées et aussi à des Entreprises confrontées à des problématiques de choix telles qu'élagage, concentration, recentrage, alliances, parce que par manque de visibilité naturelle, elle oblige naturellement à se poser ces questions. La matrice Mc Kinsey est un dérivé plus complet de la matrice BCG. En effet, celle-ci prend en compte l'attraction du marché et la force concurrentielle sur 3 niveaux d'importance.

- Démarche plus complexe.
- Intégration dans l'analyse des critères clés des secteurs étudiés sans focalisation sur des variables quantitatives
- Démarche implique une réflexion sur les facteurs de compétitivité et d'attrait des secteurs auxquels l'entreprise est confrontée

iii. La Matrice d'Arthur Doo Little (ADL)

1. Principes du modèle ADL :

Le deuxième outil, par ordre chronologique, a été conçu par le cabinet Arthur D. Little au début des années 1970 à partir des deux variables suivantes :

- le degré de maturité du marché,

Il permet de mesurer l'intérêt du secteur économique, le risque sectoriel et l'intensité du besoin capitalistique pour y vivre.

- la position concurrentielle de l'Entreprise,

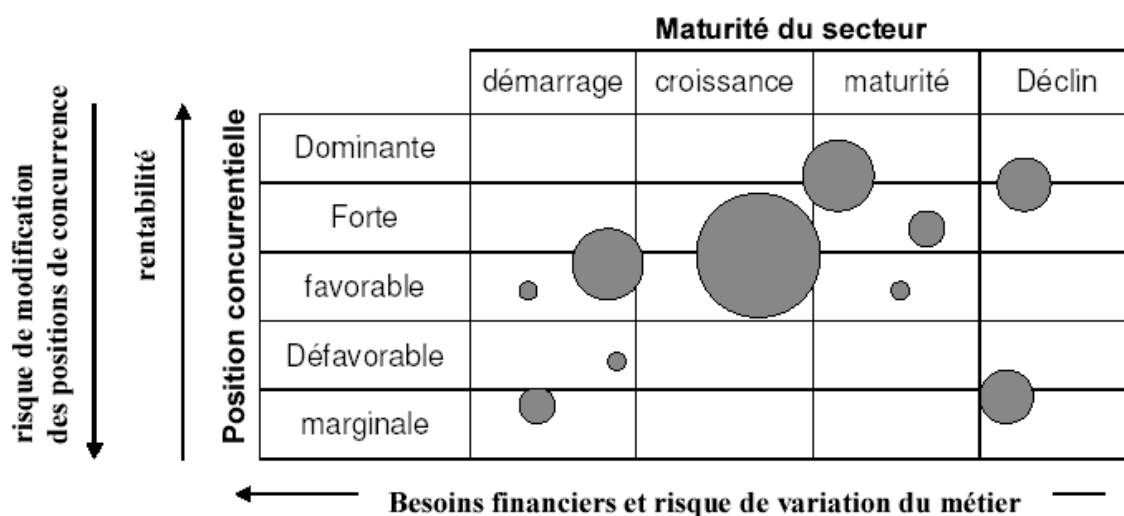
« Les modèles stratégiques et portefeuille d'activité » MRCCE

Dans ce domaine d'activité stratégique, qui permet de prendre en compte la compétitivité de l'Entreprise face à ses concurrents.

Le choix de ces deux variables est le résultat d'une analyse basée d'abord sur la nécessité de comprendre et de caractériser les métiers de l'Entreprise. Pour ce faire A.D.L. a été amené à rechercher et à identifier les << activités élémentaires homogènes >> de l'Entreprise qui ont été dénommées des << centres de Stratégie ». C'est la première fois qu'apparaissait ce concept que, par la suite, Michael PORTER devait affiner pour arriver à ce qu'il a défini comme des segments stratégiques. Il faut dire que cette approche a été rendue publique par A.D.L. dans les années 70, c'est-à-dire bien avant que PORTER entreprenne Ses travaux. Puis il s'agit de classer ces << centres de stratégie N en fonction du degré de maturité: du secteur auquel ils appartiennent, enfin de déterminer la position concurrentielle qu'ils occupent.

À l'aide de ces deux variables A.D.L. construit une matrice lui permettant de caractériser les centres de stratégie. Bien entendu puisque nous bénéficions, maintenant, des résultats des travaux de PORTER ce sont les segments stratégiques qui seront utilisés en lieu et place de ces centres 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, plus 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.



a) **La maturité du secteur**

Pour déterminer la maturité du secteur, d'une manière générale, on peut utiliser la description de chacune des phases en utilisant des critères objectifs

Ces critères permettent de décrire l'allure habituelle de chaque phase :

- la phase de lancement se caractérise par un fort taux de croissance du marché, une volonté constante de basculements de non-consommateurs relatifs en nouveaux clients, des changements ou des modifications de technologie fréquents et rapides et automatiquement des parts de marché fragmentées et détenues par des concurrents non encore définitivement installés sur des segments de marché délimités. Les premiers à se lancer dans cette phase auront à affronter l'ensemble des concurrents offrant le produit qu'ils souhaitent remplacer.

- la phase de croissance se caractérise elle par un taux de croissance moins élevé mais encore très fort et on commence à voir apparaître une certaine stabilité des clients, des concurrents et des parts de marché détenues, ainsi que des évolutions technologiques. Les nouveaux << entrants D sont moins nombreux et éprouvent plus de difficulté à pénétrer.

C'est dans cette phase que les Entreprises sachant le mieux mobiliser leurs ressources, de tous ordres, sauront prendre à meilleur coût des parts de marché.

- la phase de maturité possède une croissance faible, en général proche de celle du P.N.B. et se situe dans un environnement stabilisé et devenu plus prévisible ; ceci n'empêche d'ailleurs en rien l'intensité concurrentielle. C'est la phase de? Conflits de toute nature entre les concurrents en place, ceux qui veulent prendre des parts d'un gâteau qui ne croît plus, voire même des entrants ayant << loupé le coche ».

- la phase de vieillissement voit s'établir d'abord la stagnation puis la décroissance de la demande, ce qui entraîne à terme une diminution du nombre des concurrents en place puis un rétrécissement de la largeur de gamme de l'offre produit proposée au marché. Au cours de cette phase les conflits s'apaisent car personne en réalité ne les souhaite plus.

Arthur D. Little a étudié un << type d'évolution >> de certaines activités ou fonctions aux divers stades de maturité (<fi figure ci-contre).

b) **la position concurrentielle**

La deuxième variable choisie par A.D.L. est la << position concurrentielle que l'Entreprise occupe pour un segment stratégique ; c'est un élément très complexe à définir car on ne peut se contenter d'un seul critère, de type universel. On peut la définir en utilisant de nombreux critères afin de bien la caractériser par comparaison avec les performances réalisées par les concurrents,

« Les modèles stratégiques et portefeuille d'activité » MRCCE

à partir de :

- facteurs d'approvisionnement : intégration verticale, existence de contrats avec les sous-traitants, loyer de l'argent, etc.,
- facteurs de production : capacité de production, productivité, flexibilité, situation dans le domaine des coûts, niveau de maîtrise technologique, situation géographique, etc.,
- facteurs financiers : marge brute, capacité d'endettement, niveau des réserves, Niveau de trésorerie, etc.,
- facteurs humains : qualité du management, degré de formation de la main d'œuvre, etc.,
- facteurs commerciaux : largeur de la gamme, la part de marché détenue, l'image de marque, relations avec la distribution, etc., et tous autres critères spécifiques au secteur sur lequel se développe le segment stratégique.

La difficulté réside dans le fait que certains de ces critères sont, par définition, de type qualitatif, et présentent un risque non négligeable de subjectivité lors de leur utilisation.

A.D.L. a d'origine prévu cinq positions sur l'échelle de la position concurrentielle qui sont du bas vers le Haut :

<< Marginale/faible - défavorable - favorable - forte - dominante ».

Pour arriver à positionner chaque segment stratégique sur cet axe, il faut procéder de la façon suivante :

- définir le degré de maturité du secteur,
- lister les différents critères permettant de définir la position concurrentielle,
- donner à chacun d'eux, si nécessaire, un poids relatif par rapport aux autres,
- donner une note à l'Entreprise quant à sa maîtrise de ce critère par rapport à ses principaux concurrents,
- faire la moyenne des notes obtenues ce qui permet de positionner le segment par rapport à l'axe vertical.

2. Les prescriptions stratégiques du modèle ADL :

Le croisement des deux critères fait apparaître quatre zones auxquelles correspondent trois options stratégiques :

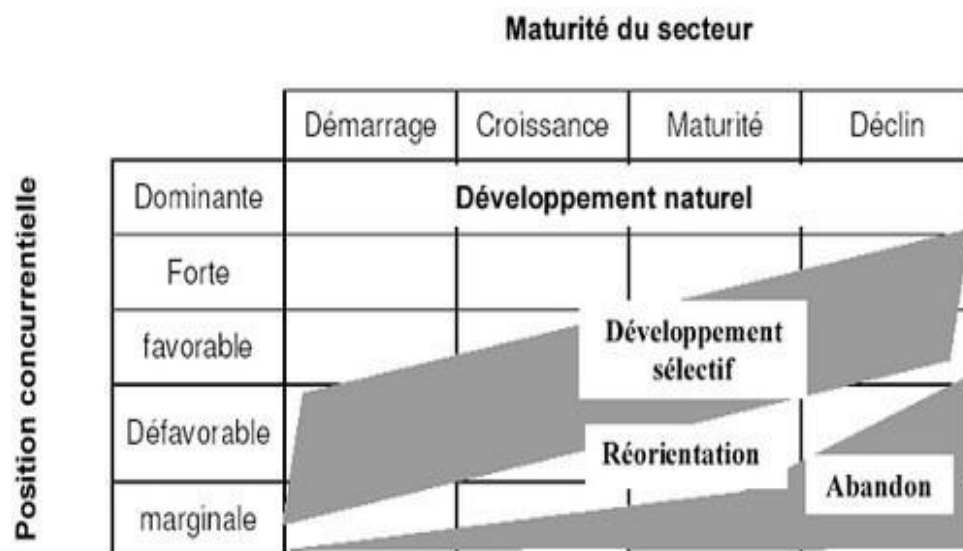
« Les modèles stratégiques et portefeuille d'activité » MRCCE

le développement naturel, le développement sélectif, la réorientation et l'abandon.

- Le développement naturel : suppose l'engagement de toutes les ressources nécessaires pour suivre le développement. Il 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)
- Le développement sélectif : pour les activités à position concurrentielle moyenne voire faible ; l'objectif est d'atteindre une meilleure position concurrentielle et donc une meilleure rentabilité.

La réorientation : pour les activités à position concurrentielle assez faible, mais qui sont en phase de fin de maturité, une réorientation vers un nouveau domaine est préférable pour éviter la phase de déclin.

- L'abandon : est préférable pour les activités de peu de rendement et où la position concurrentielle de l'entreprise est faible.



3. Intérêt et limites du modèle :

La matrice d'A.D. Little est un outil d'application plus générale que celle du BCG, car elle s'adapte à toutes les situations de compétition dont notamment celles présentes dans des secteurs à faible croissance voire en décroissance. Elle peut, mais plus difficilement, s'adapter aussi à des secteurs baptisés « fragmentés », c'est-à-dire offrant de nombreuses sources potentielles de différenciation et présentant les concurrences les plus différenciées et les plus qualitatives. Ainsi, dans une première approche, on peut considérer qu'il répond mieux que l'outil du BCG aux situations qualitatives.

« Les modèles stratégiques et portefeuille d'activité » MRCCE

La première limite de cet outil provient de la difficulté à donner des valeurs pertinentes et objectives aux variables choisies par A.D.L., notamment en ce qui concerne la position concurrentielle. Il en est de même pour la variable « maturité du secteur :>>, même si dans l'absolu les difficultés sont moins grandes car les critères demeurent plus mesurables et donc plus objectifs (quoique le système de mesure à mettre en place soit loin d'être évident dans certains secteurs soumis à des variations complexes comme le secteur de l'énergie).

Un point, notamment, mérite particulièrement l'attention : les secteurs économiques, à la différence de l'homme, peuvent rajeunir ; il arrive que des phénomènes puissent inverser, pendant une période encore assez longue, l'évolution du cycle de vie. Ce genre de situation n'est absolument pas pris en compte à travers cet outil

.Par comparaison avec la matrice du BCG, ce dernier outil semble fournir des caractéristiques plus précises pour la prise de décision. Ceci n'est qu'en partie vrai car il y a une part d'illusion dans les conclusions que l'on peut tirer de son utilisation, illusion essentiellement due à l'existence d'un risque certain d'oubli des facteurs d'imprécision. Elle reste cependant d'un emploi plus général car elle peut s'utiliser dans des secteurs où la croissance n'est plus là. Mais elle reste pertinente, aussi, lorsque l'effet d'expérience (voir ce qui vient d'être écrit sur la courbe d'expérience) est peu sensible.

À travers cet outil il est devenu possible de mettre en oeuvre un mode de pensée basé sur l'application de la méthode « heuristique », méthode que l'on décrit comme la « méthode qui cherche à trouver ». Cette méthode a été conçue pour amener son utilisateur à se poser des questions nouvelles, afin de trouver des réponses inédites et pour ce faire l'oblige à entrer dans un système d'analyse des données (qu'elles soient internes ou externes).

Cet outil est d'autant plus performant que l'Entreprise est plus diversifiée et se trouve donc plutôt adaptée aux groupes multinationaux

IV. PORTE FEUILLE ET TECHNOLOGIE :

Les outils de portefeuille qui viennent d'être présentés ne permettent pas de prendre en compte, de façon spécifique, une dimension très importante de certains secteurs qui est la « technologie ». En fait ces secteurs, et les métiers exercés en leur sein, sont structurés autour de la technologie qui leur a permis de proliférer.

1-Rôle stratégique de la technologie

« Les modèles stratégiques et portefeuille d'activité » MRCCE

La technologie, chaque fois qu'elle intervient dans la lutte concurrentielle, devient un des facteurs décisifs de succès pour les Entreprises sachant la maîtriser.

Un autre aspect important de la technologie ou plus exactement de l'innovation technologique, c'est son impact à différents niveaux par rapport à l'Entreprise. En effet elle intervient :

- tout d'abord **via** l'externe de l'Entreprise à travers le phénomène de reconstitution de couple produit / marché autour d'une nouvelle offre soutenue par l'innovation,
- au niveau des changements des concurrents : certains vont disparaître, d'autres vont apparaître,
- au niveau de la direction générale car une même technologie peut être partagée par plusieurs segments stratégiques,
- au niveau, enfin, des segments stratégiques qui ont à maîtriser, en commun, une ou des technologies. D'une façon plus générale on peut représenter les principaux effets sous la forme du résumé suivant :

A. Effet sur entreprise :

- création de segments stratégiques
- croissance volontariste de segments stratégiques,
- disparition de segments stratégiques.

B .Effets sur le marché :

- apparition de nouveaux couples produit / marché.

C .Effets sur les concurrents :

- arrivée de nouveaux concurrents,
- départ de concurrents actuels,
- disparition de concurrents.

D. Effets sur la lutte concurrentielle :

- évolution de la structure des coûts,

« Les modèles stratégiques et portefeuille d'activité » MRCCE

- nouvelles possibilités de différenciation.

On sait que les conditions de la lutte concurrentielle peuvent et sont très souvent remises en cause par l'innovation technologique. Cette dernière influe sur la conception des stratégies génériques à mettre en œuvre (domination par les coûts ou différenciation). Ainsi dans certains secteurs les choix technologiques doivent faire partie intégrante de la définition des stratégies concurrentiel.

Notons à ce propos que dans des secteurs de haute technologie, il arrive très fréquemment que des stratégies sont dites (émergentes), Ceci parce qu'elles sont en première approche d'abord perçues par les hommes de terrain et pas nécessairement par les stratèges ou les chercheurs. Raison de plus, une fois encore, pour ne pas faire de la stratégie un domaine réservé à des << Personnes >> éloignées du terrain.

Les outils de portefeuille, présentés jusqu'ici, n'ayant jamais permis d'isoler les effets concurrentiels de la technologie il a fallu les adapter de façon à pouvoir en tenir compte. Cependant avant de décrire ces Outils plus spécialisés, il est nécessaire de préciser un peu plus la notion d'innovation technologique.

2- Approche d'Arthur D. Little

A.D. Little recommande de bien noter que sous le vocable << Technologie >> on globalise des innovations dont l'effet et le point d'impact sont très différents. Il est donc utile de considérer plusieurs grandes classes de technologies :

- technologies embryonnaires

Qui en sont souvent au stade du balbutiement et qui en principe en sont encore au niveau de la recherche pure.

- technologies émergentes

Qui sont, par définition même, naissantes c'est-à-dire soit en état de développement, soit à leurs premières applications. Si on les considère, c'est qu'on imagine que ces technologies émergentes présentent un potentiel important de développement d'avantage concurrentiel.

- technologies de base

Qui sont, par définition, à la base de la conception des produits. En général c'est à partir de ces technologies que l'Entreprise s'est développée dans le passé, mais

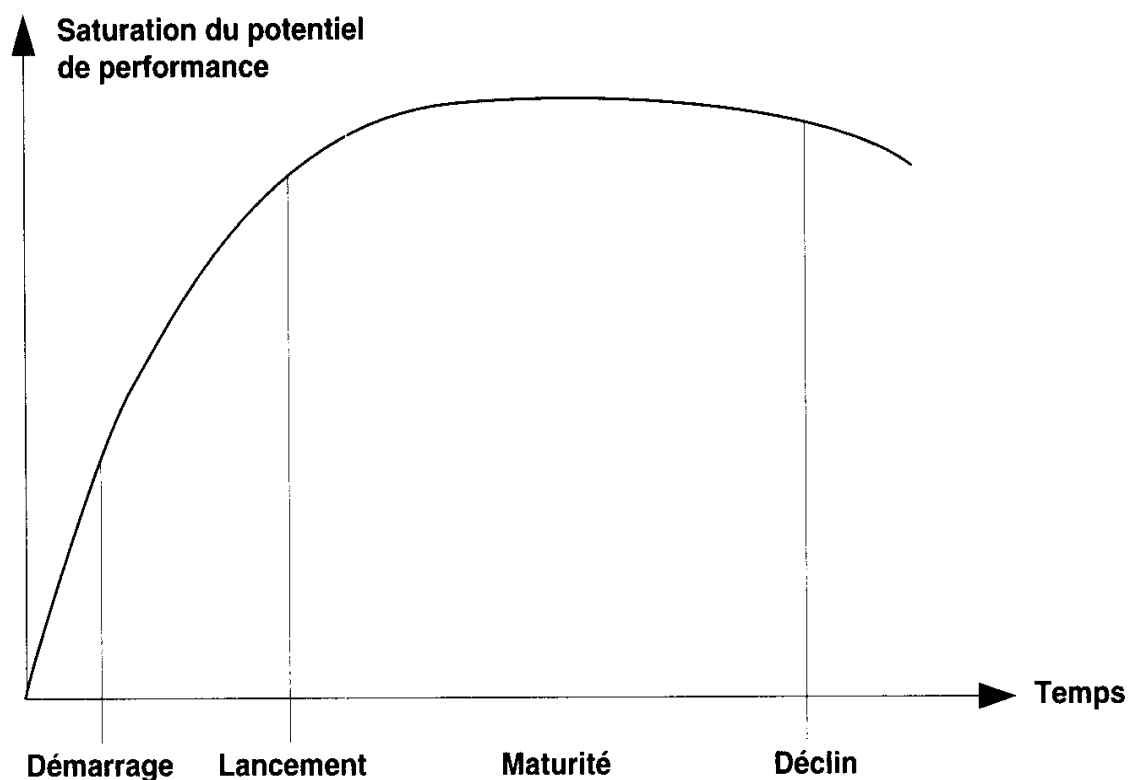
« Les modèles stratégiques et portefeuille d'activité » MRCCE

elles sont en général suffisamment diffusées pour ne plus être, à elles seules, un constituant de l'avantage concurrentiel.

- *technologies clés*

Qui sont celles qui permettent le mieux de développer un avantage concurrentiel basé sur la technologie. En fait une << techno clé >>, lorsqu'elle existe, est en général l'une des dimensions majeures selon laquelle s'organise la lutte concurrentielle

Il est nécessaire de comprendre, que tout comme pour un secteur économique, la technologie a sa propre dynamique et donc un cycle de vie, et que l'on peut expliciter par la courbe suivante (qui rappelle la Courbe de vie d'un produit, cf: figure ci-après).



Source : A.D. Little

Figure 8.23 Courbe du cycle de vie d'une techno¹

Bien entendu plusieurs indicateurs doivent être utilisés pour déterminer la position d'une technologie au sein de son cycle de vie. On peut citer :

- perte d'efficacité de la technologie,
- rapport coût / bénéfice,
- apparition de nouveaux concurrents à travers la maîtrise de cette technologie (qu'elle soit d'ailleurs nouvelle ou pas ; en effet il peut s'agir d'une technologie largement éprouvée dans un secteur et qui est apportée à un autre secteur par des entrants la maîtrisant correctement),
- évolution des conditions d'accès à la technologie (l'augmentation des possibilités d'obtenir une licence a une signification quant à la maturité de cette technologie),
- écarts de plus en plus faibles en termes de technologie entre les différents concurrents.

Conclusion :

Un modèle stratégique est en quelque sorte une théorie qui précise les relations entre les choix stratégiques et la performance obtenue. Il s'appuie sur une explication des ressources de performances (modèle). Qualifie implicitement ou explicitement l'univers pertinent à analyser ainsi que l'unité d'analyse adéquate et donne lieu éventuellement à des méthodes de représentations et d'interprétation des informations (outils)

Ainsi selon les modèles stratégiques mobilisés les choix considérés comme pertinents peuvent être différents. Les modèles influencent l'ensemble de la démarche stratégique

Une des modèles les plus classiques pour étudier la stratégie est le modèle dit **SWOT** (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats). Le modèle SWOT est principalement issu des réflexions d'un groupe de professeurs de la Harvard : Learned, Christensen, Andrews, et Guth. Plus connus à travers le sigle **LCAG** formé par les initiales de leurs patronymes.

Des approches et des modèles qui permettent une analyse stratégique sur son ou ses marchés :

- L'approche de Porter qui cherche à doter l'entreprise d'un avantage concurrentiel en analysant sa chaîne de valeur au regard des forces concurrentiels sur son marché.
- Dans l'approche RBV, on cherche à doter l'entreprise d'un avantage concurrentiel en s'attardant sur les spécificités de l'entreprise analysée plutôt que sur son secteur d'activité. C'est ainsi la combinaison unique des ressources et compétences de l'entreprise qui est à l'origine de l'avantage concurrentiel.
- Les approches instrumentales sous la forme des matrices stratégiques destinées à formaliser le potentiel des portefeuilles d'activités de l'entreprise pour, en particulier effectuer les choix stratégiques et une allocation optimale des ressources :
 - Les matrices du Boston Consulting Group BCG :
 - BCG1 : Le potentiel marché au regard de la maîtrise du facteur coût
 - BCG2 : Le degré de différenciation de l'activité

« Les modèles stratégiques et portefeuille d'activité » MRCCE

- La matrice d'Arthur D. Little ADL : Intégrer le cycle de vie de l'activité pour évaluer le potentiel stratégique
- La matrice de Mac Kinsey McK : Evaluer le potentiel stratégique en intégrant d'autres facteurs.

Nous pouvons dire, à l'issue de cette analyse que chaque matrice est complémentaire. Par conséquent une bonne étude consiste à mettre en place les quatre matrices afin que les points sombres détectés sur l'une soient confirmés ou démentis par les autres.

Il existe bien d'autres matrices d'analyse de portefeuille. Dans le cadre de cette présentation, il ne nous est pas possible de toutes les décrire. Et même si nous l'avions souhaité, les grilles d'analyse sont avant tout des « produits » proposés par des sociétés de conseils en management. Ces dernières en disent donc juste suffisamment pour attirer le client mais trop peu pour qu'elles puissent être utilisées par des consultants extérieurs.

Ployées avec beaucoup de précaution. Leurs postulats de base ont été remis en cause, en tout ou partie, par la crise économique et l'évolution technologique et notamment avec l'éclatement de la bulle Internet et la crise boursière des années 2001-2002.

L'utilisation de tous ces outils analytiques, que leur axe principal soit le marketing, la finance ou la technologie, peut entraîner, si l'on n'y prend pas garde, un excès de déterminisme, un aveuglement, un manque de flexibilité face un environnement de plus en plus turbulent qui en exige, au contraire, beaucoup.

Pour limiter ces dérives, il est possible d'utiliser une démarche à la fois qualitative, créative et prospective reposant sur des méthodes que l'homme de marketing connaît bien.

