

Université Mouloud Mammeri de Tizi Ouzou

Faculté des sciences économiques, de gestion et commerciales

Département des sciences commerciales



EXPOSE

LA GESTION DU PORTEFEUILLE D'ACTIVITE

C. Lynda
TARMOUL Lyes
T. Said
Y. Lynda

2012/2013

Sommaire

Introduction

I-Généralités sur le portefeuille d'activité :

I-1 : Définition d'un portefeuille d'activité.

I-2 : Définition de la gestion de portefeuille d'activité.

I-3 : Le rôle du marketing dans la gestion du portefeuille d'activité.

I-4 : Objectif de la méthode de gestion de portefeuille d'activité.

II- Différentes matrice de la gestion de portefeuille d'activité :

II-1 : La matrice BCG.

II-2 : La matrice de McKinsey.

II-3 : La matrice ADL.

Conclusion

Introduction.

Au-delà des choix stratégiques, il convient de tester la faisabilité d'ensemble des différentes stratégies génériques a priori retenues pour chacun des segments, et ce en procédant à l'inévitable exercice de consolidation du portefeuille des activités de l'entreprise.

La stratégie est en effet, dans son volet analytique et rationnel, un processus d'allocation de ressources rares.

La simple sommation des besoins en ressources, découlant des diverses stratégies envisagées sur la totalité des segments sur lesquels opère l'entreprise, débouche, généralement, sur un ordre de grandeur dépassant largement les capacités de l'organisation. Des arbitrages s'imposent.

En effet, pour gérer son portefeuille toute entreprise a besoin de comparer, selon des méthodes homogènes, des domaines d'activités différents.

Classiquement, une entreprise possédant un portefeuille d'activités donné doit, dans un premier temps, mener une analyse de son portefeuille tant sur le degré de maturité que sur les ressources absorbées ou générées.

I- Généralités sur le portefeuille d'activité :

I-1: Définition du portefeuille d'activité :

On peut définir le portefeuille d'activités comme étant l'ensemble des secteurs d'activités dans lesquels l'entreprise est présente.

I-2 : Définition de la gestion de portefeuille d'activité :

La gestion de portefeuille d'activité consiste à choisir les grandes catégories de biens et services aux quelle l'entreprise s'intéresse.

En d'autre terme, c'est l'ensemble des activités que la direction générale décide d'améliorer, de maintenir ou bien qu'elle abandonne

I-3 : Le rôle du marketing dans la gestion du portefeuille d'activité :

Afin de répondre à une question soulevée par la gestion de portefeuille d'activité (Maintenir, améliorer ou abandonner), il y a lieu d'évaluer la rentabilité potentielle d'une activité qui dépend de l'attrait du marché sur lequel se situe l'activité en question (Niveau de concurrence, le prix, la marge à faire,...etc.) ainsi que la compétitivité de l'entreprise (Technologie, finance, facteurs humain...etc.).

I-4 : Objectif de la méthode de gestion de portefeuille d'activité :

Le portefeuille d'activité permet de représenter graphiquement et de façon très synthétique la position stratégique à un moment donné de l'entreprise dans chacune de ses activité et dans son ensemble.

L'analyse du portefeuille d'activité peut être conduite à des niveaux différents qui sont complémentaire les uns les autres :

- La position de chaque activité en termes d'attrait et de position concurrentielle constitue une première indication sur les enjeux de l'entreprise dans le DAS considéré.
- Conduite sur la base de critères identique pour tous les DAS, la méthode permet de comparer les activités les unes par rapport aux autres.
- La visualisation de l'ensemble des activités permet une analyse au niveau corporate.

II- Différentes matrices de la gestion de portefeuille d'activité :

II-1 : La matrice BCG :

La matrice BCG, du nom de son concepteur, le Boston Consulting Group, est construite autour de deux critères: le taux de croissance du produit-marché ou du segment-cible qui sert d'indicateur d'attractivité, et la part de marché relative au concurrent le plus dangereux qui est utilisé comme indicateur de la compétitivité. Comme l'explique la *figure 01*.

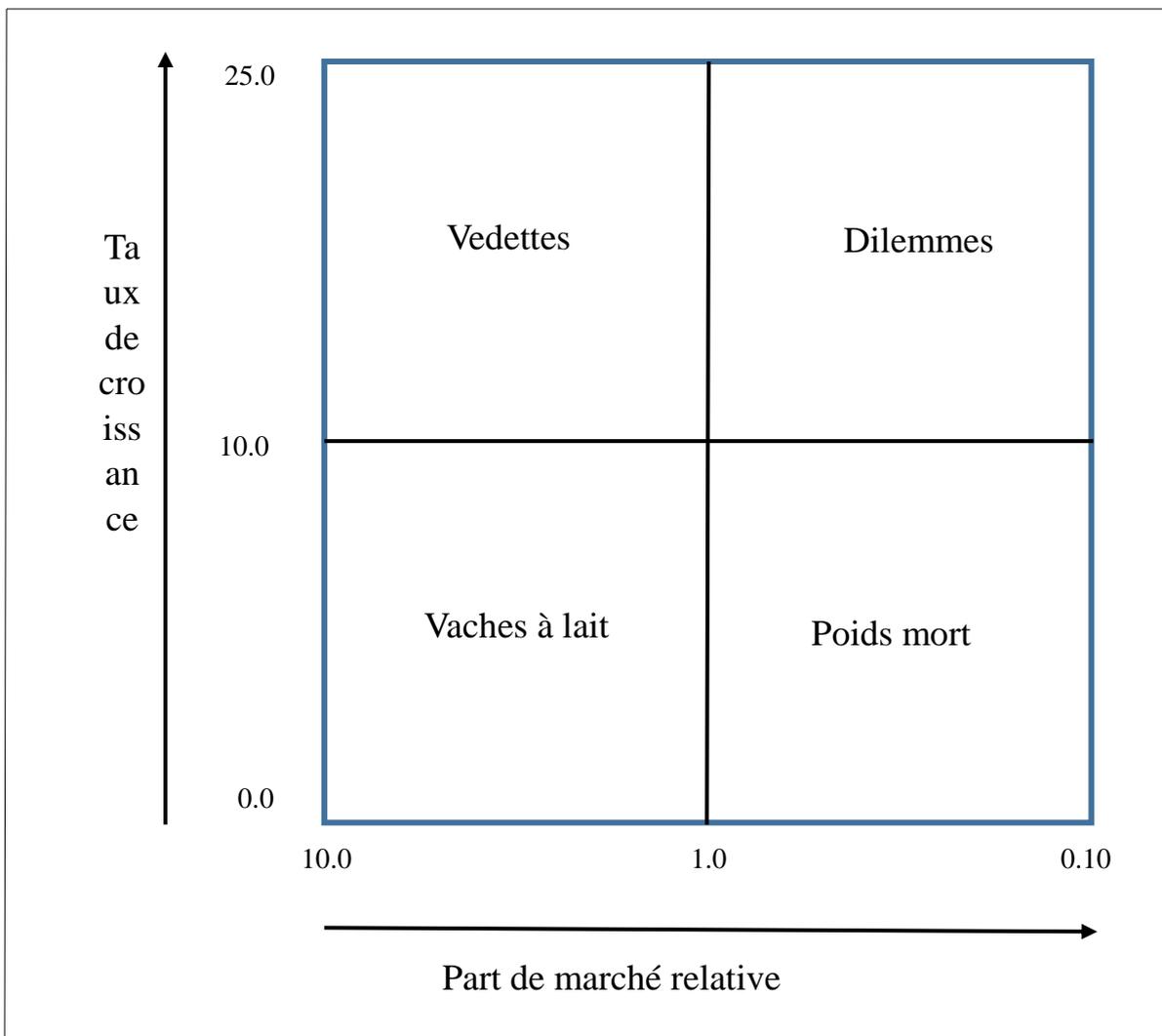


Figure 01 : Matrice BCG

- Sur la dimension croissance du marché, le point de référence, qui distinguera les activités à forte croissance de à celles faible croissance, correspond au taux de croissance du produit national brut en termes réels, ou à la moyenne pondérée des taux de croissance des différents segments dans lesquels opère l'entreprise. En

pratique, les marchés en forte croissance sont ceux qui augmentent de 5 à plus de 10% par an en volume.

- De même, sur la dimension part de marché relative, la ligne de partage est habituellement placée à 1 ou à 1,5. Au-delà de ce niveau de référence, la part de marché relative est forte ; en deçà, elle est faible.

La matrice BCG repose sur trois hypothèses :

1. Chaque activité a un taux de croissance dépendant de son cycle de vie :
 - Plus l'activité est jeune, plus les investissements sont importants (le DAS consomme des flux de trésorerie).
 - Réciproquement, plus l'activité est âgée moins les investissements sont importants (le DAS génère des flux de trésorerie).
2. Plus la part de marché de l'entreprise considérée rapportée à la part de marché de l'entreprise la plus importante est élevée, plus le DAS est rentable, car il profite de l'effet d'expérience.
 - L'idée est que plus le DAS a une part de marché élevée, plus il va vendre, donc produire en plus grande quantité, ce qui lui permettra d'abaisser son coût de production (économies d'échelle). Dans cette logique, la rentabilité est directement corrélée au volume de production.
3. Chaque activité va connaître un résultat financier déduit des deux relations précédentes.
 - Ainsi si un DAS est arrivé à maturité et qu'il dispose d'une part de marché élevée, ses bénéfices vont être élevés (peu d'investissements et marge importante). L'entreprise va pouvoir utiliser les *flux de trésorerie* (cash flows) générés par ce DAS pour financer le développement d'une autre activité.

Dans la matrice du BCG, on peut identifier quatre groupes :

- a) Les vaches à lait : Des produits dont le marché est en faible croissance, mais pour lesquels l'entreprise détient une part de marché relative élevée; ces produits doivent en principe fournir des liquidités financières importantes et en consommer peu. Ils constituent une source de financement pour soutenir des activités de diversification ou de recherche. L'objectif stratégique prioritaire est de « récolter ».
- b) Les poids morts : Appelés aussi « Canards boiteux ». Sont des produits dont la part de marché relative est faible dans un secteur vieillissant (La croissance est faible). Le maintien en vie d'une telle activité se traduit généralement par une

hémorragie financière sans espoir d'amélioration. L'objectif est de « désinvestir » ou, en tout cas, de vivre modestement.

- c) Les dilemmes : Appelés aussi « Enfants à problèmes » : On retrouve dans ce groupe des produits à faible part de marché relative dans un marché en expansion rapide, et qui exigent des liquidités importantes pour financer la croissance. Il s'agit ici d'identifier les activités pouvant être promues (soutenues) avec des chances de succès. En dépit de leur handicap par rapport au leader, ces produits ont toujours une chance d'accroître leur part de marché. Si un soutien financier important n'est pas accordé à ces produits, ceux-ci évolueront vers la situation des canards boiteux au fur et à mesure du déroulement du cycle de vie. L'objectif prioritaire est donc ici de développer la part de marché (s'il y a un soutien financier important) ou de désinvestir.
- d) Les vedettes : (Stars). Des produits qui sont leaders dans leur marché et lesquels sont en croissance rapide. Ces activités demandent des moyens financiers conséquents pour soutenir leur croissance (il s'agit d'un autofinancement car ils génèrent des profits qui seront réinvestis pour satisfaire cette croissance); mais, du fait de leur position concurrentielle, elles généreront aussi des profits importants et prendront à l'avenir, le relais des produits vaches à lait.

La principale limite de ce modèle est qu'il est uniquement pertinent pour des DAS qui profitent d'un effet d'expérience élevé (par exemple dans la sidérurgie, les semi-conducteurs, la banque de dépôt, etc.). Pour les DAS dans lesquels l'effet d'expérience est faible, la rentabilité n'a pas de raison d'être corrélée avec la part de marché. C'est le cas par exemple dans l'industrie du luxe, où les entreprises les plus rentables ne sont pas nécessairement celles qui possèdent la part de marché la plus forte.

II-2 : La matrice de McKinsey :

Cette matrice est née de la collaboration entre la société McKinsey et la firme General Electric dans les années soixante-dix. C'est un outil d'analyse multicritères qui repose sur la représentation des DAS par rapport à deux dimensions: Attrait du marché et la position concurrentielle de l'entreprise. *Figure 02.*

	Elevée	Moyen	Faible	
0%				100%
Attrait du marché	1	1	2'	Elevée
	1	2	3	Moyen
	2	3	3	Faible
				0%
	Compétitivité			

Figure 02 : Matrice McKinsey

Ce modèle situe les produits d'une entreprise sur une matrice à neuf cellules dont les deux dimensions - attrait du marché et position concurrentielle - sont constituées de critères composites :

-*L'attrait du marché* par rapport aux différents produits de l'entreprise est mesuré par un *indicateur composite* fondé sur une liste de critères propres à chaque entreprise (par exemple : taille et taux de croissance du marché, fluctuations saisonnières, intensité de la concurrence, barrières tarifaires et non tarifaires, restrictions sur les importations, contrôle des prix, stabilité économique et politique, climat social, accessibilité du marché, bureaucratie, inflation, ...). Chacun de ces critères est évalué sur une échelle de notation (du type de l'échelle de Likert qui attribue une note de 1 à 5) et ensuite pondéré en fonction de son importance respective. L'indicateur global de l'attrait du marché pour chaque produit correspond à la somme pondérée des cotes de l'ensemble de ces critères.

-*La position concurrentielle* de l'entreprise sur ce marché pour ses différents produits est également appréciée par un *indicateur composite* mesuré, par exemple, à partir de la part de marché de l'entreprise, l'importance de ses ressources financières, technologiques et humaines, le niveau et les garanties de qualité, l'originalité du produit, l'image et la réputation du produit, l'adaptation du produit aux besoins locaux, le niveau de service offert, ... Chacun de ces critères est évalué sur une

échelle de notation (du type de l'échelle de Likert qui attribue une note de 1 à 5) et ensuite pondéré en fonction de son importance respective. L'indicateur global de la position concurrentielle de l'entreprise pour chaque produit correspond à la moyenne pondérée des cotes de l'ensemble de ces critères.

Sur base des résultats obtenus pour ces deux critères composites, les produits de l'entreprise sont positionnés dans l'une des 9 cellules de la matrice auxquelles correspondent différentes options stratégiques et d'investissement. Les activités actuelles de l'entreprise sont représentées par des cercles de surface proportionnelle à leur chiffre d'affaires.

On distingue sur cette matrice quatre grandes stratégies (Selon la figure 02):

1. Les produits dans les cases 1 sont des produits stratégiques dont l'attrait est important car l'entreprise occupe une position dominante dans un marché en expansion pour ces produits. L'entreprise doit concentrer ses efforts et investir (en capital humain, en adaptations du produit, en publicité, ...) dans ces produits pour favoriser la croissance et accroître encore ses compétences distinctives.
2. Dans ces cases c'est des produits tactiques qui sont moyennement attrayants. Les parts de marché pour ces produits sont difficiles à maintenir dans un marché fort concurrentiel où l'entreprise occupe néanmoins une bonne position. Pour ces produits, l'entreprise doit adopter une stratégie de statu quo (Le maintien). Elle doit surveiller leur évolution et maintenir les produits tant qu'ils sont rentables et qu'ils génèrent des liquidités.
- 2'. Dans cette position, le choix stratégique est assez difficile car le marché pour ce produit semble très attractif mais l'entreprise ne dispose pas de la force concurrentielle nécessaire pour l'aborder - peut-être parce qu'elle n'a pas le bon produit. L'entreprise peut soit désinvestir si la croissance n'est pas durable ou renforcer sa position sur ces marchés en remédiant à ses faiblesses et en se spécialisant sur ses forces, pour autant, notamment, que ses ressources financières le lui permettent.
3. Produits "perdants" qui sont les moins attractifs car la part de marché de l'entreprise sur ce marché en faible croissance est également faible. L'entreprise doit réduire les investissements et les coûts fixes et se concentrer sur la récolte des profits à court terme jusqu'à ce qu'elle abandonne certaines activités. Une exception à l'abandon peut se produire lorsque plusieurs de ces marchés génèrent en combinaison un volume suffisant pour l'activité export.

L'analyse McKinsey est intéressante mais n'est généralement pas à la portée des PME ! En effet, l'identification des facteurs significatifs pour chaque dimension composite et ensuite leur pondération, n'est pas toujours chose aisée. Par ailleurs, cet outil exige la collecte d'un grand nombre d'informations. Les recherches pour estimer

l'attrait du marché peuvent être relativement limitées. Par contre, l'évaluation des forces de l'entreprise sur chaque marché suppose des recherches plus approfondies ! L'analyse ne pourra donc être entreprise que sur un nombre très limité de produits et de marchés !

II-3 : La matrice ADL :

Cette matrice est un modèle d'analyse concurrentielle au même titre que la matrice BCG et le modèle de McKinsey, le modèle ADL "va plus loin" que ceux-ci. Arthur Doo Little propose en effet d'analyser le portefeuille d'activités de l'entreprise en se basant sur les atouts et les attraits de l'entreprise et du secteur dans lequel celle-ci évolue, cela en tenant compte de la phase dans laquelle se trouve le cycle de vie du secteur.

Deux critères sont utilisés :

- la maturité du secteur (cycle de vie du produit).
- la position concurrentielle de l'entreprise sur son domaine d'activité

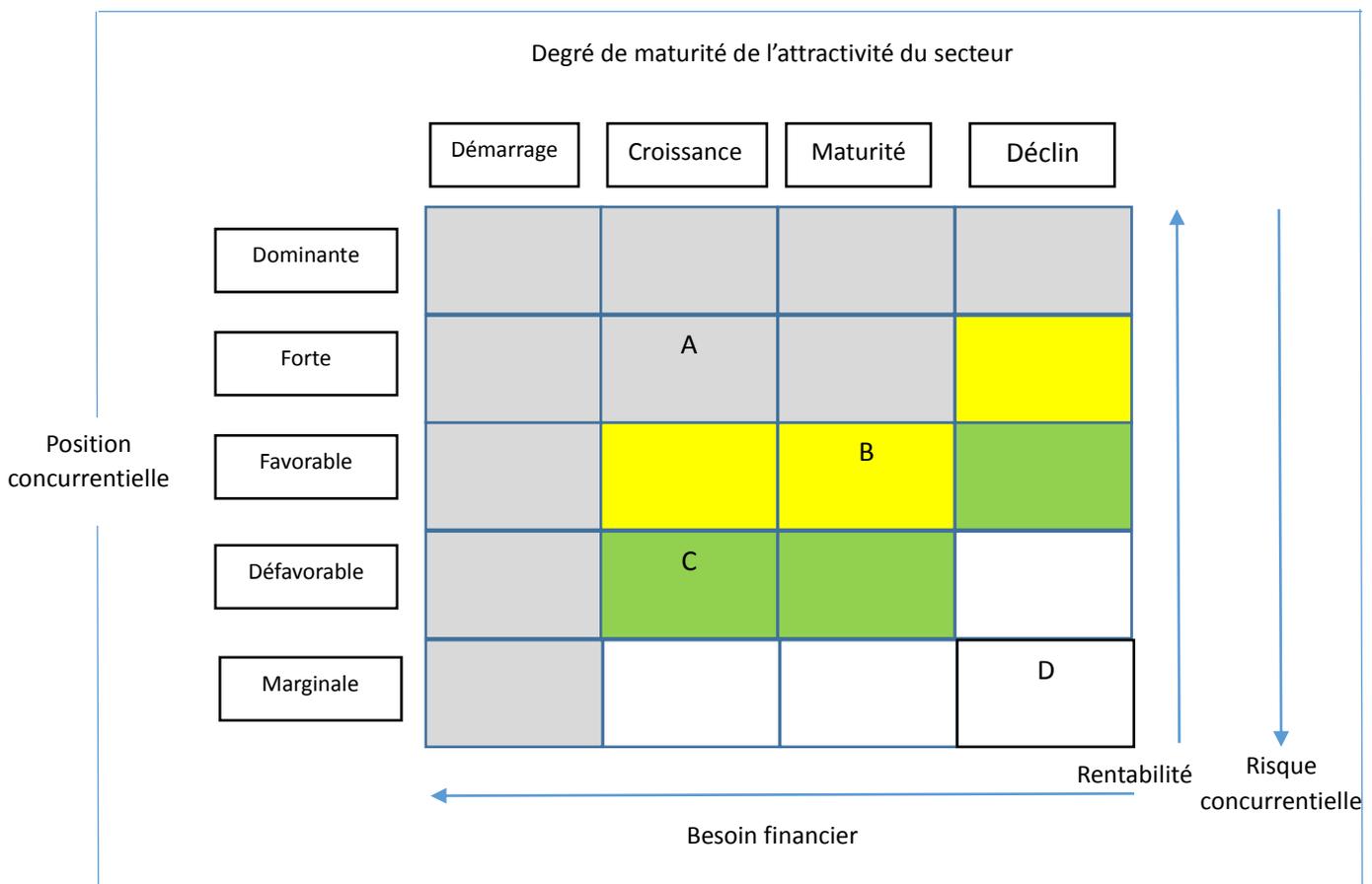


Figure 03 : Matrice ADL

Comme indiqué sur le graphique ci-dessus, 4 grands groupes se dégagent :

- a. le développement naturel : l'entreprise occupe une position de leader sur un marché en croissance (position proche des produits "stars" de la matrice BCG).
- b. le développement sélectif : l'entreprise occupe une position de challenger sur un marché qui ne croît plus (position proche des produits "vache à lait" de la matrice BCG).
- c. la réorientation : l'entreprise occupe une position défavorable sur un marché en croissance (position proche des produits "dilemme" de la matrice BCG).
- d. l'abandon : l'entreprise est en difficulté sur un marché qui ne croît plus (position proche des produits "poids mort" de la matrice BCG).

Conclusion :

L'entreprise doit veiller en permanence à posséder un portefeuille équilibré et en croissance (chiffre d'affaires et liquidités). Cela consiste à déterminer le niveau de maturité de chacune des activités et, par conséquent, du portefeuille global.

- L'entreprise peut chercher à posséder des activités en forte croissance, qui remplaceront dans le temps les activités en déclin.

- Elle peut également viser à maintenir des activités en démarrage à fort potentiel, qui seront-elles aussi les activités en forte croissance de demain.

Il est donc nécessaire que les entreprises investissent dans des activités nouvelles, malheureusement génératrices de risques et consommatrices de ressources. Aussi l'entreprise doit-elle, pour équilibrer ces activités nouvelles, veiller à conserver des activités mûres se caractérisant par un faible niveau de risque et par des flux de liquidités conséquents. En d'autres termes, la gestion stratégique d'un portefeuille se traduit par un renouvellement ainsi que par un équilibre des activités qui le composent, tant en termes de potentiel de croissance qu'en termes de ressources associées.

Bibliographie :

- A. Goudey, G. Bonnin ; « Marketing pour ingénieurs » ; édition Dunod ; Paris ; 2010.
- J.J Lambin, Chantal de Moerloose ; « Marketing stratégique et opérationnel » ; 7^{ème} édition ; édition Dunod ; Paris ; 2008.
- W. Anadam , F. Raquaoui *et al*; « Analyse du portefeuille d'activité » ; Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales ; Agadir ; 2008. (doc-etudiant.com).

Site internet:

- <http://www.eur-export.com/francais/aptheo/marketing/produit/portefeuilleproduit.htm>
- <http://www.marketing-strategique.com/Modele-ADL-Arthur-Doo-Little.htm>