

	Up ! Enhanced Management	Première édition
	5 La stratégie d'entreprise 5.5 L'analyse du portefeuille d'activités stratégiques	http://www.up-comp.com contact@up-comp.com

- L'état actuel de l'environnement selon les cycles et les rapports de forces.
- Les changements politiques, légaux ou sociaux ou macro-économiques récents.

5.5 L'analyse du portefeuille d'activités stratégiques

L'objectif est de classer les activités stratégiques selon leur contribution à la création de valeur pour l'entreprise. Pour cela, des analyses à base de matrices ont été proposées au cours du temps par le **Boston Consulting Group (BCG)**, **General Electric**, **Mac Kinsey**, etc. Leur intérêt est surtout de représenter schématiquement les positions des activités stratégiques afin d'apporter un éclaircissement sur les décisions à prendre.

Notre premier outil est la matrice **Attraits – Facteurs clés de succès** détaillée dans cette section. Elle provient de l'unification des méthodes d'analyse :

- Matrice **Croissance – Part de marché** du **Boston Consulting Group (BCG)**.
L'inconvénient de cet outil est de ne se fier qu'à la croissance et qu'à la part de marché alors que ces critères ne figurent qu'en troisième et quatrième position selon l'étude menée par le **PIMS**.
- Matrice **Attraits – Atouts** de **MacKinsey**.
Cette matrice complexe n'est pas complète quant à la prise en compte de la contribution économique et quant à l'évaluation des risques.

Notre second outil est la matrice **Rentabilité financière** détaillée dans la section suivante. Elle permet de juger l'entreprise en terme de liquidité et de valorisation :

- Sur le court-terme.
- Sur le long-terme.

Ces deux outils sont complémentaires puisque :

- La matrice **Attraits – Facteurs clés de succès** repose sur des critères relativement subjectifs pour lesquels l'identité de l'entreprise et de ses dirigeants ont une influence prépondérante.
- La matrice **Rentabilité financière** repose sur des critères relativement objectifs pour lesquels la façon de les calculer est universelle.

5.5.1 La matrice Attraits – Facteur clé de succès

a La matrice **Attraits – Facteurs clés de succès** est définie comme suit :

- La dimension verticale représente l'échelle d'un indice composite mesurant l'attrait d'une activité au regard de l'identité de l'entreprise.
- La dimension horizontale représente l'échelle d'un indice composite mesurant la position concurrentielle d'une activité par l'évaluation des facteurs clés de succès.
- Les activités étudiées sont représentées par une pastille qui indique leur contribution à la création de valeur pour l'entreprise.

5.5.1.1 La dimension Attraits

L'indice composite **Attrait** traduit exactement la politique générale de l'entreprise i.e. les intentions des propriétaires et des dirigeants par rapport à leur identité. De ce fait cet axe correspond à **une approche orientée ressource mettant en avant l'offre**.

Cet indice est composé de critères dont l'échelle de notation s'étend de 0 – très faible – à 6 – très fort – et dont le poids s'étend de 1 – faible importance – à 3 – forte importance. La note est celle attribuée à l'activité étudiée ; le poids correspond à l'importance du critère dans la politique générale de l'entreprise.

a