



VIDEO S5V4 – Les matrices de portefeuille (BCG, ADL et McKinsey)

Bonjour à toutes et bonjour à tous !

Cette vidéo porte sur les matrices de gestion de portefeuille d'activités, et en particulier sur la matrice du BCG. Alors, pour faciliter les choix stratégiques des entreprises diversifiées, donc qui gèrent un portefeuille de domaines d'activité stratégique (de DAS), eh bien, plusieurs matrices ont été développées, et principalement autour des années 70, surtout par des cabinets de conseil réputés.

Alors, les matrices les plus populaires sont les matrices du Boston Consulting Group (le BCG), d'Arthur D. Little (ADL) et de McKinsey qui sont relativement similaires sur le fond. Cette vidéo porte particulièrement sur la matrice du BCG. L'objectif de cette matrice est de permettre aux dirigeants d'entreprise diversifiée d'élaborer une stratégie corporate, au niveau du groupe, en intégrant l'idée d'un portefeuille d'activités équilibré. Alors, elle constitue un outil d'aide à la décision, qui permet de réaliser des arbitrages nécessaires à ce niveau, et l'allocation des ressources au sein de l'entreprise.

Alors, commençons par décrire la matrice du BCG (ou Boston Consulting Group). La matrice du BCG est un schéma qui propose 4 cases réparties selon deux axes, et sur lequel l'entreprise positionnera ses différents domaines d'activité stratégique.

Alors, l'axe des abscisses (horizontal) est celui de la part de marché relative, qui traduit en quelque sorte les atouts de l'entreprise. Alors, c'est un ratio entre la part de marché de l'entreprise étudiée et celle du principal concurrent, le leader sur le marché. Cet axe présente une part de marché relative faible, entre 0 et 1, et une part de marché relative élevée, entre 1 et 2 ou plus. En fonction des valeurs que donne ce ratio pour les différents domaines d'activité stratégique de l'entreprise, eh bien, on peut bien sûr adapter l'échelle de cet axe.

Passons à l'axe des ordonnées (vertical), c'est celui du taux de croissance annuel des marchés, qui concerne les DAS et qui traduit un peu l'attractivité du marché. Il n'y a pas vraiment de règles établies concernant les valeurs à utiliser pour qualifier le taux de croissance faible ou élevé. Alors, pour ma part, je vous conseille de travailler avec la

médiane. Alors, prenons un exemple fictif. Le taux de croissance le plus élevé de l'ensemble du portefeuille d'activités de l'entreprise serait de 25%. Ensuite, vous prenez le taux de croissance le plus faible, d'un autre DAS, qui serait de 5%. Vous allez additionner les deux valeurs, et vous les divisez par 2 pour obtenir la médiane. Donc, dans ce cas, $25\% + 5\%$, ce qui fait 30%, divisé par 2 : nous arrivons à 15% de taux de croissance. Et donc, les 15% de taux de croissance constitueraient la limite entre un taux de croissance considéré comme élevé ou faible dans la matrice pour cette entreprise. La matrice du BCG est donc organisée autour du taux de croissance et de la part de marché relative. Il va donc permettre de classer les DAS d'une entreprise en 4 catégories : les vaches à lait, les dilemmes, les vedettes et les poids morts.

Alors, la catégorie « vaches à lait » regroupe les DAS pour lesquels la croissance du marché est faible, et la part de marché relative est par contre élevée. Les besoins en financement sont donc limités. Par contre, la position de leader de l'entreprise sur ce marché fait de ce DAS une des sources importantes de liquidité dans l'entreprise, qui pourra d'ailleurs servir notamment à financer les DAS dans la case vedettes ou dilemmes.

Pour ce qui est des DAS repris dans la catégorie « dilemmes », ce sont des DAS pour lesquels la croissance du marché est forte, mais la part de marché relative faible de l'entreprise, ce qui signifie qu'elle n'a pas encore acquis de position concurrentielle dominante. Alors, ces DAS sont demandeurs de ressources financières importantes pour assurer leur développement. Ils contribuent à la croissance de l'entreprise, mais donc nécessitent des liquidités. Alors, vous l'aurez compris, le terme « dilemmes » fait bien référence aux choix stratégiques qui s'imposent à l'entreprise. Il faudra choisir : choisir entre investir pour que le DAS passe de la catégorie vedette, ou bien désinvestir. Si l'entreprise ne fait pas de choix clairs, les DAS classés dans « dilemmes » seront appelés à devenir plutôt des poids morts.

Alors, passons à la catégorie de DAS appelés « vedettes » (ou étoiles), pour lesquels la croissance du marché est forte, et la part de marché relative élevée. Alors, les DAS vedettes génèrent des ressources financières importantes, qui permettent de financer les besoins engendrés par la croissance du marché. Ces DAS s'équilibrent, ou sont même excédentaires en liquidité. Ils constituent la partie dynamique du portefeuille d'activités car les vedettes sont en phase de croissance et sont appelés à devenir des vaches à lait à terme. Elles contribuent donc à la croissance et à l'autofinancement de l'entreprise.

Alors, en ce qui concerne la dernière catégorie, la catégorie des « poids morts » (ou des canards boiteux), eh bien, cela correspond à un taux de marché faible et à une part de marché relative également faible. Alors, la catégorie poids morts est constituée de DAS pour lesquels l'entreprise n'a pas su s'imposer en termes de part de marché. Elles se caractérisent par un besoin en financement faible, mais aussi par une création de liquidité faible. Alors, les DAS dans cette catégorie n'apportent pas de croissance, et ne génèrent pas de marge pour l'entreprise. Il est d'ailleurs conseillé de se débarrasser à terme de ces activités, mais nous le verrons dans l'exemple qui suit, ce conseil n'est pas à suivre à la lettre.

Alors, la matrice du BCG permettra ainsi une représentation graphique de l'ensemble des domaines d'activité stratégique de l'entreprise, où chaque DAS correspond à un cercle sur la matrice que vous voyez sur le graphique. La surface du cercle sera directement

proportionnelle à l'importance du DAS dans le portefeuille de l'entreprise que vous étudiez. Je vous propose d'ailleurs d'appliquer l'utilisation de cette matrice au cas de l'entreprise Apple pour montrer à la fois son intérêt, mais aussi les limites de cet outil.

Alors, si nous simplifions le groupe Apple, on peut considérer qu'il est composé de 5 DAS, et que chaque DAS serait représenté dans la matrice du BCG par des cercles de taille correspondant au chiffre d'affaires annuel réalisé au sein du groupe. Alors, pour Apple, cela signifie que le DAS « produits de téléphonie » représente la plus grande part du chiffre d'affaires annuel avec environ 50% du chiffre d'affaires avec sa gamme d'iPhone. Ensuite, le DAS « support de musique » qui représente, lui, 25% du chiffre d'affaires avec iTunes et, récemment, Apple Music. Ensuite, le DAS « ordinateur » qui, lui, représente environ 10% du chiffre d'affaires annuel avec les MacBook. Suit le DAS « périphériques » qui représente quant à lui 5% du chiffre d'affaires annuel avec notamment l'iCloud et l'iPad. Pour clôturer enfin par le DAS « autres », qui représente 10% du chiffre d'affaires, et qui inclut notamment l'Apple TV.

Alors, je me permets ici une petite précaution oratoire. Les pourcentages de chiffre d'affaires que je viens de vous présenter sont des approximations et sont donnés à titre indicatif pour vous donner des ordres de grandeur. En effet, vous savez bien que ces informations évoluent très rapidement, surtout dans ces domaines, et donc sont probablement déjà dépassées à l'heure où je vous parle.

Alors, en résumé, pour construire une matrice du BCG, il faut disposer des informations suivantes : la taille et l'évolution du marché pour chacun des DAS qui constitue le portefeuille d'activités de l'entreprise, la part de marché de l'entreprise étudiée, et celle de son principal concurrent pour chaque DAS pris en compte et, enfin, le chiffre d'affaires annuel généré par l'entreprise pour chacune de ces domaines d'activité stratégique. Alors, je vous invite maintenant à continuer l'analyse du cas Apple afin de mobiliser cette matrice de manière très concrète. Alors, en ce qui concerne le DAS « produits de téléphonie » (les iPhones), eh bien, ils peuvent être classés dans la catégorie vedettes avec un taux de croissance du marché élevé et une part de marché relative élevée également.

En effet, Apple reste le second fournisseur de Smartphones mondial (18%) derrière Samsung (à près de 25%), devant LG ou Huawei et Lenovo qui tournent chacun autour de 5% de part de marché. On peut positionner le DAS TV d'Apple, à savoir l'Apple TV, dans la catégorie « dilemmes » car le taux de croissance du secteur de SmartTV est élevé, et la part de marché relative d'Apple est très faible. En effet, selon le cabinet DisplaySearch, Samsung est leader mondial des fabricants de téléviseurs avec plus de 20% de part de marché, contre le numéro 2, LG, qui détient plus de 15% du marché. Apple TV est directement en concurrence avec leurs SmartTV.

Il est aussi intéressant de noter que dans le DAS périphérique, notamment l'iPad, pourrait être classé en transition entre la catégorie dilemmes et vedettes. En effet, le marché de la tablette atteint une certaine maturité, la part de marché d'Apple est stabilisée et la concurrence se stabilise également. Néanmoins, Apple doit continuer à investir pour rester à la pointe technologiquement et augmenter sa part de marché. On peut enfin classer le DAS support de musique, à savoir l'iPod ou iTunes, comme vaches à lait, car Apple reste leader

incontesté dans ce marché, mais il faut quand même noter une érosion du marché étant donné la migration des consommateurs vers les Smartphones qui ont intégrés les fonctionnalités de l'iPod, ou voire le développement des abonnements par la musique en streaming comme Spotify ou Deezer. D'ailleurs, Apple a décidé de se lancer dans ce secteur en créant l'Apple Music.

En ce qui concerne le DAS ordinateur d'Apple, les MacBook, il pourrait appartenir à la catégorie poids morts avec un taux de croissance faible (car les consommateurs se tournent vers les supports mobiles) et une part de marché limitée si on les compare aux PC Lenovo, HP, Dell, Acer, ou Asus en termes de part de marché au niveau mondial. Alors, cette illustration permet de mettre en évidence finalement quelques limites à cette matrice du BCG.

Eh bien, tout d'abord, cette matrice du BCG prend en compte, prend peu en compte, ou pas en compte les interactions stratégiques possibles entre les DAS. En effet, dans le cas du groupe Apple, la décision de se débarrasser de la division « ordinateur », parce qu'elle se trouverait dans la catégorie poids morts, est-elle réellement pertinente, sachant que les produits Apple sont très interreliés. Ils utilisent le même système d'exploitation, ils reposent sur une interconnectivité forte et exclusive. Probablement, Apple ne se débarrassera pas des ordinateurs, parce qu'il a une valeur stratégique importante dans sa stratégie globale de relation forte avec ses clients.

Cela signifie qu'il faudra plutôt garder une stratégie de réinvestissement dans cette activité, alors que la matrice du BCG aurait plutôt suggéré de sortir de l'activité. Donc, première limite, c'est le fait de sous-estimer les interactions stratégiques qui peuvent exister entre les différents DAS d'un même portefeuille. Une seconde limite qui apparaît aussi dans notre exemple, c'est le fait que la matrice du BCG est efficace dans des activités basées sur des logiques de volume, et qui reposent sur l'effet d'expérience. Cela se traduit par le fait que la matrice considère que la part de marché relative de l'entreprise est un critère essentiel. Or, le MacBook repose plutôt sur une stratégie de différenciation par rapport aux autres PC sur le marché. Cela signifie de facto que la part de marché restera limitée comparé aux PC traditionnels.

Nous pouvons donc déduire une seconde limite de cette illustration, à savoir le fait que la matrice du BCG est plutôt adaptée pour des secteurs spécifiques, caractérisés par l'effet d'expérience et qui préconisent plutôt des logiques de volumes.

Une troisième limite à cette matrice repose sur la logique de financement qui est proposée, parce qu'il s'agit essentiellement d'autofinancement lié au cycle de vie des DAS, et donc des produits qui la composent. On considère que l'entreprise doit posséder des produits aux différents stades du cycle de vie, répartis entre les catégories vaches à lait, dilemmes et vedettes. De cette façon, les DAS vaches à lait vont permettre de financer des DAS vedettes et des dilemmes. Mais cette approche sous-estime clairement la possibilité d'autres financements externes, comme l'endettement ou voire l'apport des actionnaires.

Néanmoins, la matrice du BCG reste un outil d'aide à la décision intéressant, surtout pour les grandes entreprises. Mais comme beaucoup d'outils stratégiques, il faut rester vigilant quant

à son application, et toujours s'assurer que l'analyse menée est pertinente dans un contexte donné. En effet, il est toujours possible de manipuler la matrice, par exemple, en changeant le marché de référence qui a finalement un effet de changer la part de marché relative, ou encore même d'utiliser cet outil pour justifier des décisions a posteriori.

Le fait de proposer des indicateurs quantitatifs ne justifie pas à lui seul la pertinence de l'analyse. Il reviendra toujours aux dirigeants de prendre la décision finale.

Je vous laisse sur une citation d'Henri Poincaré, mathématicien français : « Douter de tout et tout croire sont deux solutions également commodes, qui l'une et l'autre nous dispensent de réfléchir ».