

# *Utilité et limites des méthodes d'analyse de portefeuille*

Le succès auprès des entreprises des méthodes d'analyse de portefeuille est incontestable. Il est le fruit de plusieurs atouts réunis pour :

— fournir une radiographie des activités d'une entreprise, fondée sur le croisement de quelques critères d'analyse simples et faciles à comprendre (part de marché, taux de croissance du marché pour le BCG (1) ; position concurrentielle et maturité du produit pour ADL (2) (3)) ;

— visualiser de façon claire et avec des mots parlants (vache à lait, étoile, dilemmes, poids morts) l'ensemble des métiers qui constituent le portefeuille d'activité d'une entreprise ;

— mettre en évidence les forces et les faiblesses d'une entreprise en ce qui concerne l'équilibre de son portefeuille d'activités.

On comprend que la plupart des dirigeants aient été séduits par une telle approche et y aient trouvé un précieux outil pour la réflexion préalable que suppose toute prise de décision stratégique. En retour, le plus

grand mérite des méthodes d'analyse de portefeuille a sans doute été de familiariser les milieux dirigeants avec les concepts modernes de l'analyse et de la gestion stratégique et d'améliorer ainsi leur capacité de diagnostic.

Ces aspects positifs (facilité d'interprétation, rôle d'apprentissage et de prise de conscience de problèmes...) ne doivent pas cependant masquer certaines limites méthodologiques de ces approches, faute de quoi leur utilisation pourrait s'avérer plus néfaste qu'utile.

Autant l'interprétation des résultats d'une analyse de portefeuille peut paraître aisée, autant son obtention est beaucoup plus délicate ; elle suppose :

— un effort considérable d'analyse pour le découpage d'une entreprise en métiers stratégiques, d'autant plus important que la pertinence du diagnostic final est conditionnée par le choix plus ou moins bon de la segmentation initiale ;

— une collecte systématique et minutieuse d'informations très fines et stratégiques qui existent rarement en tant que telles et qu'il faut par conséquent reconstituer par recouplements et tâtonnements. De la fiabilité de cette information dépendent aussi les résultats.

---

(1) Boston Consulting Group.

(2) Arthur D. Little.

(3) On remarquera que ces critères se recourent largement même s'il faut parfois un certain temps pour comprendre que ces méthodes parlent de la même chose avec des mots différents.

Au-delà de ces difficultés de mise en œuvre, apparaissent plusieurs limites.

En premier lieu, toute analyse fondée sur deux ou trois critères est forcément très réductrice par rapport à une réalité par ailleurs de plus en plus complexe et subtile.

Ainsi, la courbe d'expérience dont le BCG a fait sa religion a ses limites : l'exemple historique de Ford dans les années 30 rappelle, si besoin était, que l'entreprise qui cherche la part de marché la plus importante tend à devenir rigide et à perdre sa capacité de s'adapter au marché et à la concurrence (4).

La part de marché n'est qu'un facteur parmi d'autres (qualité des produits, image, avance technologique, facteurs de distribution, de commercialisation, etc.) qui tous doivent être pris en compte pour apprécier la position concurrentielle dans un métier donné.

C'est bien à un tel agrégat des facteurs multiples que fait appel la méthode ADL pour déterminer si la position concurrentielle est dominante, forte, favorable, défavorable ou marginale...

Il y a là un progrès méthodologique certain, qui pose cependant de nouveaux problèmes : le résultat ne sera pas le même suivant la méthode d'agrégation de ces facteurs. Donner le même poids à chaque facteur ou critère et apprécier la position concurrentielle au travers d'une

moyenne des évaluations selon chaque critère, comme le font apparemment les experts d'ADL, n'est pas, en général, la meilleure méthode. L'utilisation des méthodes de type multicritère (cf. travaux de B. Roy), serait sans doute plus appropriée, notamment pour tester la sensibilité des résultats à des jeux de poids alternatifs de critères.

En effet, l'importance relative de chaque facteur explicatif de la position concurrentielle future n'est pas la même suivant que l'on envisage par exemple un scénario de progrès technique rapide, d'abondance ou de pénurie de matières premières, etc.

En d'autres termes, un même portefeuille d'activités sera plus ou moins équilibré dans le futur selon le scénario dans lequel on se place. On touche ainsi du doigt la principale faiblesse des méthodes d'analyse de portefeuille les plus connues : elles donnent une image du présent (en réalité un passé récent) qu'il est parfois très dangereux d'extrapoler.

Ainsi, par exemple, on a pu voir certains métiers connaître une nouvelle jeunesse et un regain inattendu en raison des changements de modes de vie (la bicyclette), énergétiques et technologiques (le charbon), venant perturber ainsi la succession logique des phases du cycle de vie des produits.

Parions qu'en intégrant cette dimension prospective, les méthodes d'analyse de portefeuille connaîtront, à leur tour, une nouvelle jeunesse.

---

(4) Cf. le numéro spécial stratégie «Harvard l'Expansion».