

[Objectif]

Le cycle de vie illustre les étapes de la vie d'un produit. Ce cycle de vie est souvent lié à celui d'un secteur ou d'un segment de marché. Les quatre étapes du cycle de vie sont plus ou moins longues. Elles peuvent être repérées à travers le taux de croissance des ventes du produit. Helfer (2013, p. 177) précise que ce taux est de « moins de 10 % dans la phase de lancement ; supérieur à 10 % dans la phase de croissance ; à nouveau inférieur à 10 % en phase de maturité ; négatif en phase de déclin ».

Le cycle de vie des produits permet à l'entreprise d'orienter ses choix stratégiques en fonction du stade de développement du marché (Hofer, 1975).

Lors de la phase de *lancement*, l'activité (le produit ou la technologie) est nouvelle. Les entreprises ayant souvent un réseau de distribution limité, la sollicitation des consommateurs n'est pas toujours adéquate.

La phase de *croissance* est caractérisée par l'augmentation de la demande du marché et le développement de l'activité nouvelle. La *maturité* traduit ensuite la stabilisation des ventes sur un marché alors très concurrentiel. Enfin, le produit peut devenir obsolète et entrer en phase de *déclin*.

📍 Origine

Cette approche organique qui considère que le produit a son propre cycle de vie remonte au début des années 1970 (Levitt, 1965). Avec l'accélération de l'innovation sur certains marchés, le cycle de vie des produits s'est raccourci.

Si en Europe le marché de l'automobile est en étape de *maturité*, les secteurs de la vente électronique, de la robotique ou des biotechnologies sont en pleine croissance.

🕒 Quand et comment l'utiliser

Souvent, en phase de *lancement*, « l'entreprise doit imposer son produit face à des produits pré-existants, par une politique de prix bas, quitte à encourir des pertes » (Lehmann-Ortega *et al.*, 2013, p. 86). Ensuite, les entreprises cherchent à dégager des marges en étape de *croissance* pour couvrir les pertes engendrées au préalable. En phase de *maturité*, l'arrivée de nouveaux concurrents et la volonté de la firme de maintenir sa position provoquent une baisse des prix.

En cas de position dominante sur un marché mature ou en déclin, l'entreprise pourrait en effet chercher à maintenir sa domination à travers les coûts. À l'inverse, une entreprise en faible position cherchera à se retirer d'un secteur de marché *mature* ou en *déclin* pour concentrer ses efforts sur un autre secteur. Néanmoins, l'entreprise qui occuperait une position faible en étape de *lancement* pourrait tenter de trouver une niche, c'est-à-dire un segment de marché très spécialisé sur lequel il y a peu ou pas de concurrents.

➤ Intérêts

Ce schéma montre essentiellement que le niveau des ventes d'un produit suit un cycle de développement typique. Sa maîtrise permettrait à l'entreprise de mieux gérer les relations qui existent entre les ventes et le niveau de maturité du marché.

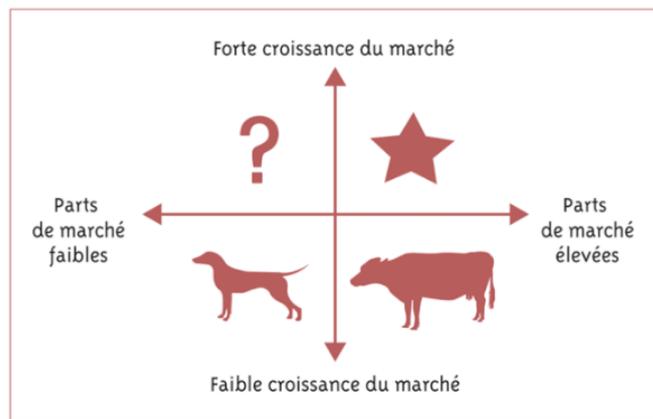
Le cycle de vie des produits suggère ainsi que les

préoccupations stratégiques devraient être adaptées au niveau de maturité du secteur que l'entreprise occupe (Thiéart, 1990). Par exemple, les décisions d'investissement peuvent être basées sur ce cycle de vie. Ainsi, en début de cycle, les investissements en recherche et développement sont généralement élevés (Stark, 2011).

⚠️ Limites

En pratique, il se pourrait que les produits ne passent pas forcément par les quatre étapes décrites ici. Les formes du cycle de vie seraient en effet multiples. Le niveau de croissance des

environnements économiques et de rupture en termes d'innovation peuvent conduire à des cycles de vie spécifiques.



[Objectif]

Ce schéma a comme objectif d'aider l'entreprise à faire l'analyse stratégique de son portefeuille d'unité et/ou de processus d'affaires. Il était nécessaire qu'il soit facile à utiliser et à communiquer. Il permet d'évaluer les stratégies de distribution de ressources entre les domaines d'activité stratégique ou processus.

📍 Origine

La matrice BCG a été conçue par un consultant du conseil en management de niveau international. Boston Consulting Group en 1970, une firme de

🕒 Quand et comment l'utiliser

Au départ, ce schéma est conçu pour une utilisation lors des moments de prises de décision concernant l'allocation de ressources aux différents domaines d'activité ou processus tout en considérant leur potentiel et leur valeur relative pour l'entreprise.

Il peut aussi être utilisé de façon plus large pour dresser un portrait stratégique des produits ou services de l'entreprise, ou comme outil de gestion de portefeuille. Organisé sur deux axes (le niveau de croissance du marché d'affaires et le

ratio des parts de marché détenues par l'entreprise), il permet d'identifier quatre catégories d'unités :

- ▶ Une unité est une *star* lorsque l'entreprise détient déjà une bonne proportion des parts de marché et que ce dernier est en expansion. Il devient intéressant dans ce cas d'investir ces unités qui devraient rapporter des bénéfices tout autant qu'offrir un avantage stratégique à l'entreprise.
- ▶ Une unité est une *vache à lait* dans le cas d'un marché qui n'est pas en expansion, mais dont l'entreprise détient une bonne proportion de parts. Ce type d'unité n'est pas porteuse de potentiel de développement, mais elle permet l'entrée de ressources afin de financer les autres activités. Souvent, elle est une ancienne unité *star* dont le marché a stagné. Il est donc temps de récolter les bénéfices de cette unité sans avoir besoin d'y faire des investissements majeurs.
- ▶ Une unité est un *poids mort* (chien) lorsque les parts de marché détenues sont faibles et que ce dernier n'est pas en expansion.

L'entreprise n'étant pas dominante et n'identifiant pas de potentiel dans ce marché, ces unités devraient être repositionnées ou fermées, particulièrement si elles consomment des ressources sans retour sur investissement possible.

- ▶ Le dernier type d'unité constitue ce qu'on appelle un *dilemme*. Finalement, là où la décision demeure problématique, c'est lorsque le marché est en expansion, mais que l'unité de l'entreprise n'est pas dominante. Un investissement de ressources peut ainsi transformer cette unité en *star* si elle réussit ou en chien si le marché ralentit.

➤ Intérêts

La matrice BCG offre un outil simple afin d'organiser unités, produits ou processus selon leur avantage concurrentiel pour l'entreprise. Le modèle

aide ainsi à la décision quant à la priorisation dans l'allocation des ressources selon le potentiel de retour sur investissement.

⚠ Limites

Quoique la matrice soit relativement simple, son utilité repose beaucoup sur la qualité de l'information disponible ainsi que sur l'information considérée dans la prise de décision. En d'autres termes, la relative simplicité de la figure peut

mener à ne pas considérer l'ensemble des enjeux liés à une décision aussi centrale pour l'entreprise, d'autant plus qu'elle considère les unités d'affaires en vase clos et non comme interdépendantes.