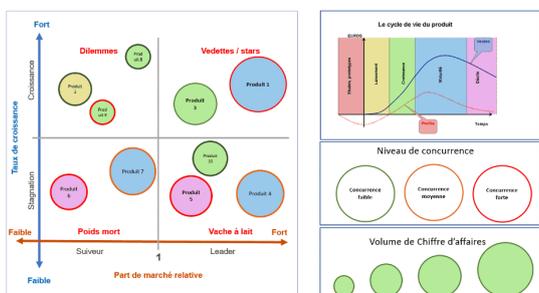




## LA MATRICE BCG



Publié le 12 décembre 2019



Catégorie: [une](#)

Étiqueter: [Stratégie](#)

La démarche consiste à cartographier le portefeuille d'offres commerciales (produits et/ou services) selon ces deux critères afin de prioriser les actions stratégiques à mener en fonction du potentiel de leurs développements individuels. Les dirigeants pourront ainsi choisir de prioriser les investissements sur certaines offres dont le potentiel a été jugé plus intéressant pour la stratégie de l'entreprise.

La matrice BCG peut aussi être utilisée pour définir la stratégie à adopter lors d'une **création d'entreprise**. Elle est alors utilisée pour cartographier le marché cible et positionner les offres concurrentes.

### Définition de la matrice BCG

La **matrice BCG** (Boston Consulting Group) est un outil de gestion stratégique utilisé pour aider les entreprises à analyser leur portefeuille de produits ou d'activités. Elle se base sur deux dimensions principales : le taux de croissance du marché et la part de marché relative. Ces deux axes permettent de classer les produits ou activités en quatre catégories :

- **Stars** : produits avec une **forte part de marché dans un marché à forte croissance**. Ils **nécessitent des investissements** importants **pour maintenir leur position** mais peuvent générer des profits significatifs.



- **Vaches à lait** : les produits avec une **forte part de marché dans un marché à faible croissance**. Ils génèrent des **revenus stables** et importants avec **peu d'investissements** nécessaires.
- **Dilemmes** : produits avec une **faible part de marché dans un marché à forte croissance**. Ils nécessitent des **investissements importants pour augmenter leur part de marché**, avec une incertitude quant à leur succès.
- **Poids morts** : produits avec une **faible part de marché dans un marché à faible croissance**. Ils génèrent **peu de revenus** et ont un **potentiel limité** pour l'avenir.

## Pourquoi faire une matrice BCG ?

### Quel est l'objectif de la démarche ?

Pour assurer sa pérennité, une entreprise doit avoir un **portefeuille de produits ou d'activités équilibré**. Il lui faut des produits moteurs qui apportent de la rentabilité et d'autres, en devenir, dont **l'objectif est de venir renforcer ou remplacer les produits moteurs**. La matrice BCG sert à **positionner les produits**, les activités ou les offres commerciales d'une entreprise **en fonction de deux critères** :

- Le dynamisme du marché ;
- La part de marché relative de l'entreprise.

Cela permet d'étudier et gérer l'équilibre du portefeuille d'activités en choisissant les actions à mener pour assurer le développement de la société.

### En quoi est-elle nécessaire ?

Lorsqu'une entreprise évolue dans un marché concurrentiel, elle doit en permanence s'adapter aux évolutions du marché et de ses concurrents. Cette adaptation nécessite une veille ininterrompue afin de suivre l'évolution du marché et adapter son positionnement en conséquence.

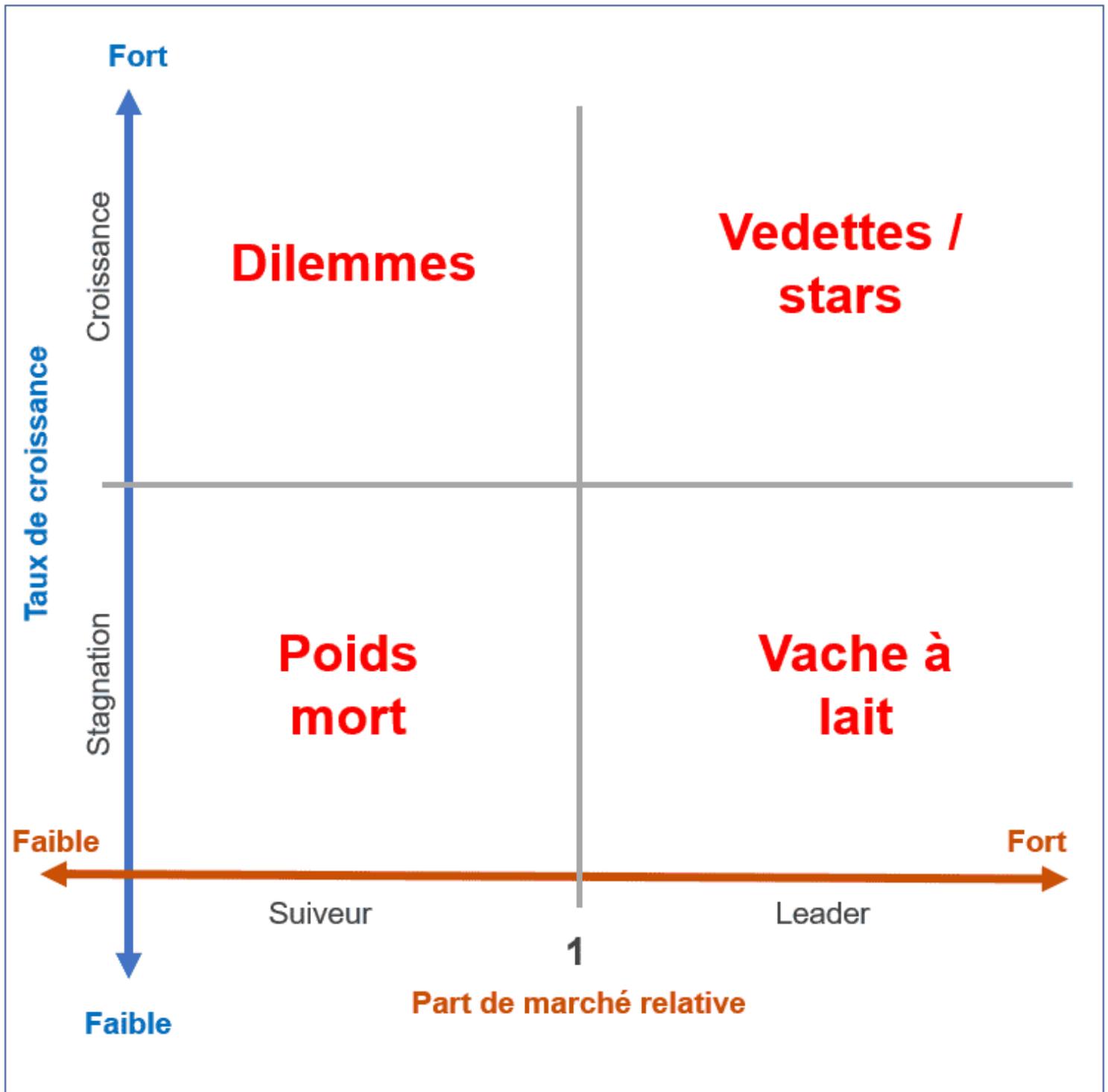


# Comment réaliser une matrice BCG ?

La matrice BCG se construit en 3 étapes avant de pouvoir faire l'objet d'une analyse :

- **Étape 1:** évaluer chaque activité de l'entreprise (ou des concurrents) en fonction de deux critères :
  - **La part de marché relative.** Elle se calcule selon le ratio : part de marché de l'entreprise/part de marché moyenne des principaux concurrents.
  - **Le taux de croissance du marché.** C'est une donnée brute, toutefois, selon les cas et les typologies d'analyses, on utilisera : le taux de croissance du marché, le taux de croissance des ventes ou encore la progression globale des ventes de l'entreprise.
- **Étape 2:** placer les différentes activités étudiées sur un graphique avec en ordonnées les taux de croissance et en abscisse la part de marché relative. Une fois les activités placées sur la matrice, chaque axe sera scindé en 2 en son milieu. On obtient alors 4 secteurs identiques qui permettront de situer les activités sur le graphique en tant que : vache à lait, poids mort, dilemme et étoile.
- **Étape 3:** pour une bonne analyse, il faut tenir compte d'autres critères spécifiques comme le volume d'activité (réel ou attendu), le cycle de vie du produit, le niveau de rentabilité, l'apport des produits à la marque, le niveau de concurrence... Ces critères pourront être représentés graphiquement de différentes manières :
  - La taille du cercle peut représenter le CA ou le niveau de rentabilité ;
  - La couleur peut indiquer où se situe le produit dans son cycle de vie ;
  - Certains sigles peuvent indiquer le niveau de concurrence ;





Une fois que la cartographie des différentes offres ou activités est terminée, on peut passer à la phase d'analyse de la matrice BCG.

**Remarque :**

Lorsque l'acquisition et le maintien de la part de marché ne nécessitent pas de dépenses en



communication importantes, on peut considérer que le taux de croissance donne une indication sur les besoins en liquidités et que la part de marché relative renseigne sur les liquidités dégagées par l'activité.

## Comment analyser une matrice BCG ?

Les quatre parties de la matrice contiennent des activités dont les caractéristiques sont spécifiques.

### Les activités vaches à lait

Les produits Vache à laits correspondent aux offres ou aux activités de l'entreprise situées sur un marché en faible croissance et/ou à maturité. L'entreprise est en position de force puisqu'elle détient une forte position concurrentielle (part de marché relative  $> 1$ ). Les produits de vache à lait nécessitent peu d'investissement pour se maintenir, ils sont rentables et génèrent des liquidités qui peuvent être utilisées pour financer le développement d'autres projets.

### Les activités poids mort

Les poids morts correspondent aux offres ou activités situées sur un marché à faible croissance. Ce marché peut être arrivé à maturité ou avoir entamé son déclin. L'entreprise est en position de faiblesse puisqu'elle est en incapacité d'améliorer sa rentabilité. Sur un marché à faible croissance, la concurrence a tendance à s'exacerber ce qui baisse considérablement le retour sur investissement des démarches de communication.

Dans cette situation, il est conseillé de désinvestir ou de réduire les coûts pour préserver la rentabilité.

### Les activités dilemmes

Les dilemmes correspondent aux offres ou activités situées sur un marché en croissance sans toutefois faire partie des leaders. Ne bénéficiant pas d'une position concurrentielle forte, l'entreprise peut tenter de profiter de la croissance du marché pour améliorer sa présence commerciale, mais elle a besoin de moyens financiers pour y parvenir.

Toutefois, les dilemmes restent des activités à risque dont on ne sait pas si elles vont pouvoir



acquérir une part de marché suffisante pour pouvoir rentabiliser les frais engagés. La direction doit parvenir à distinguer et choisir les activités les plus prometteuses et les plus rentables. Elle pourra pour cela utiliser et coupler certains outils comme [l'étude de marché](#), **l'analyse Pestel** ou **le SWOT**.

## Les activités étoiles

Les étoiles correspondent aux offres ou activités de leader sur un marché à croissance. C'est une situation intéressante qui nécessite toutefois un maintien des investissements (financiers, communication, compétence ...) pour soutenir leur croissance et leur prédominance par rapport aux concurrents. Elles ne sont par conséquent pas toujours très rentables. Si la stratégie de l'entreprise est efficace, les étoiles deviendront des vaches à lait une fois le marché arrivé à maturité.

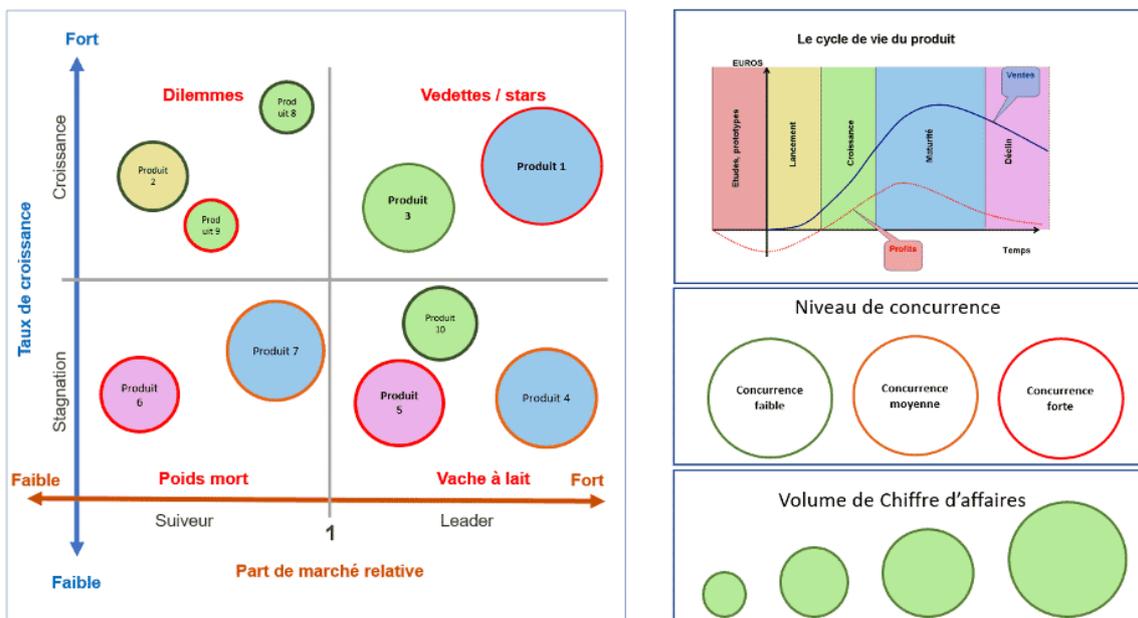
## Compléter l'analyse

On ne peut évidemment pas baser une [démarche stratégique](#) sur la simple utilisation de la matrice BCG.

Il est possible de compléter les éléments de la matrice BCG par d'autres critères. Dans notre exemple ci-dessous, nous avons ajouté des critères complémentaires qui permettront d'aider à bien appréhender la situation :

- La taille de cercles représente le chiffre d'affaires de chaque produit au sein du portefeuille
- La couleur du contour permet d'indiquer si la concurrence du produit est faible, moyenne ou forte
- La couleur du cercle permet de situer ou en est le produit de son cycle de vie





Cet exemple permet de mettre en évidence l'apport des critères complémentaires sur la matrice BCG. À titre d'exemple, parmi les dilemmes, les produits 2 et 8 semblent intéressants, ils sont sur des activités en faible concurrence et en phase de lancement ou de croissance. Le produit 9 est plus petit, son taux de croissance bien qu'intéressant est moins élevé que les autres dilemmes. Par ailleurs, il est déjà en forte concurrence avec les autres produits de son marché.

Il paraît donc plus intéressant d'investir sur le produit 8 qui peut passer assez rapidement en étoile et le produit 2 qui est en phase de lancement est qui semble avoir déjà pris une bonne trajectoire de développement.



D'autres critères peuvent être pris en considération : la rentabilité, l'apport d'image, l'existence de barrière à l'entrée du marché.

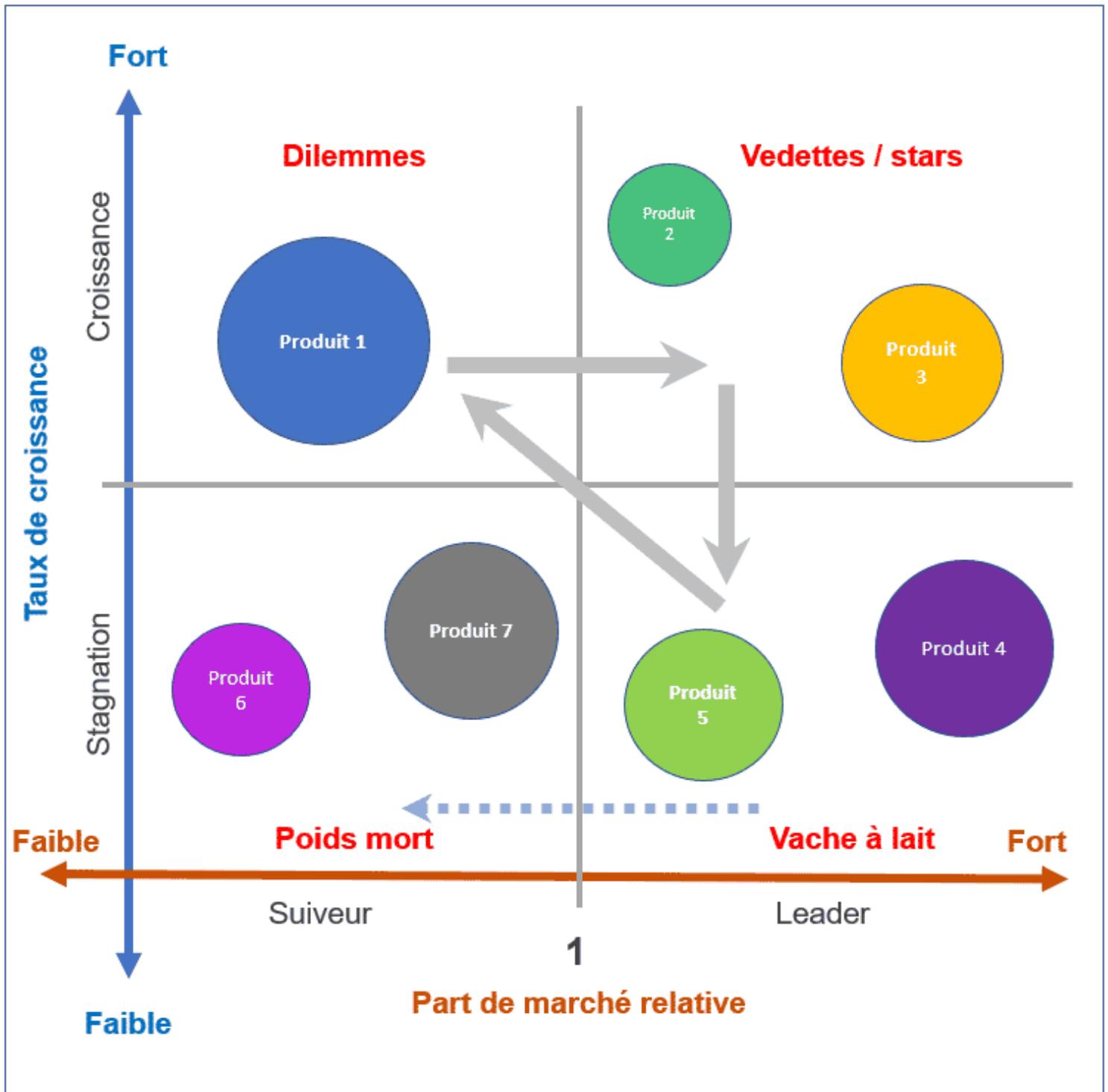
## Le cycle d'évolution des produits

La matrice permet de mettre en évidence les évolutions du produit sur son marché :



- 1 – Pour avoir un maximum de chance de succès, les entreprises lancent généralement de nouveaux produits sur un marché dynamique et en pleine croissance.
  
- 2 - En fonction de la part de marché que ce produit parvient à acquérir, il passe en star ou végète parmi les "produits dilemmes".
  
- 3 – Tant que le marché est en croissance, l'entreprise a intérêt à investir pour développer ou maintenir sa part de marché. Ainsi, lorsque le marché arrive en phase de maturité, elle peut bénéficier d'une rente de situation et obtenir une bonne rentabilité sur un marché qui, n'étant plus très dynamique, rend plus difficile l'entrée de nouveaux acteurs et la progression des acteurs en présence. Les soupes en sachet Knorr par exemple sont un produit vache à lait en situation de rente : la marque entretient une communication pour maintenir sa position par rapport aux concurrents sachant que l'importance de l'investissement et le faible niveau de marge dissuadent l'entrée de nouveaux acteurs de premier plan sur ce marché.
  
- 4 – L'enjeu stratégique sera de parvenir à relancer ou adapter le produit pour qu'il puisse retourner dans les dilemmes et refaire un cycle, plutôt que de terminer son cycle de vie chez les poids morts.





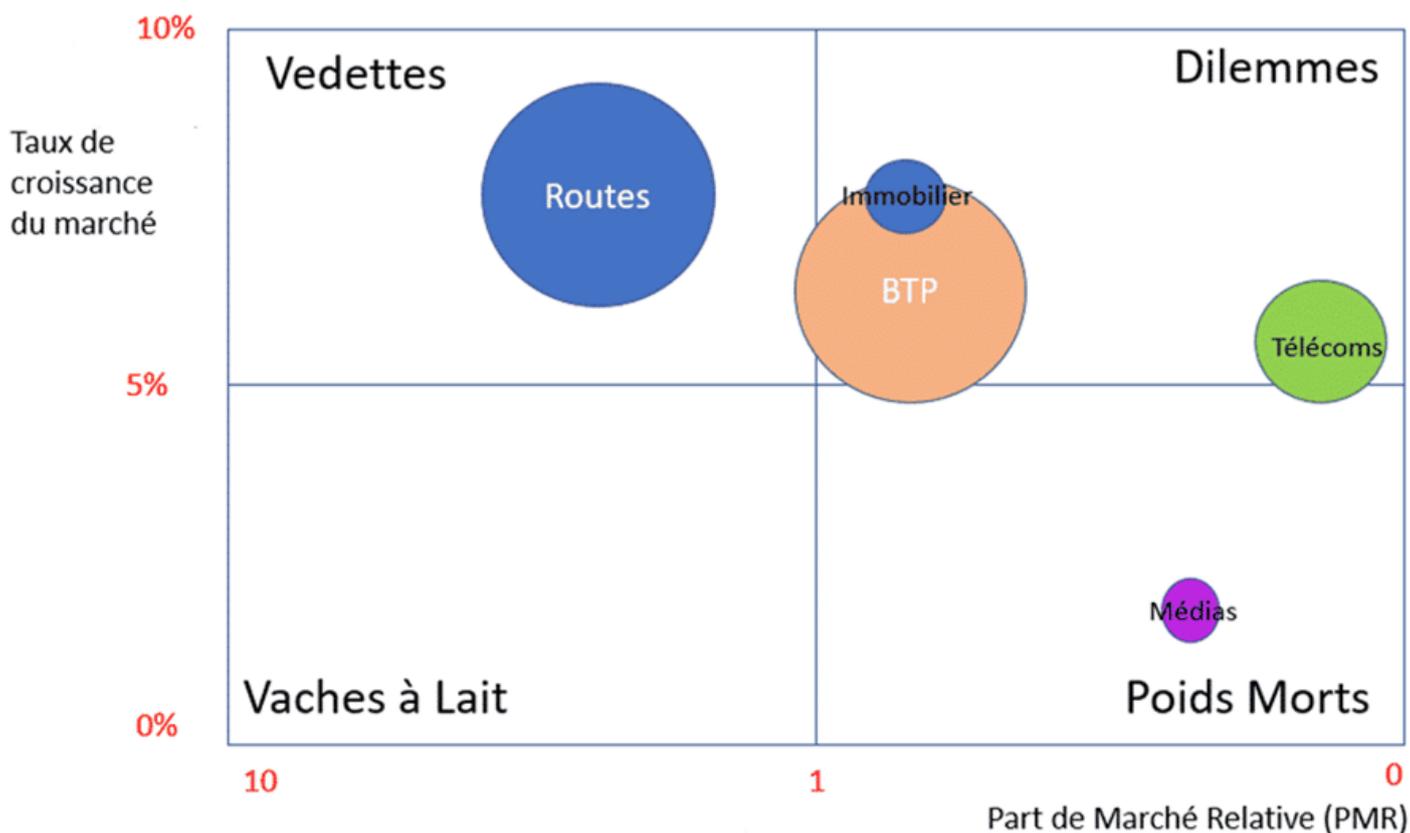
## Méthodologie et conseils pour créer et analyser votre matrice BCG

Pour être pertinente, l'analyse de la matrice BCG doit être associée à des éléments complémentaires. Ainsi :



- **La matrice BCG n'est pas toujours pertinente.** Une position dominante sur un marché n'est pas systématiquement synonyme de rentabilité importante. Lorsque la part de marché est acquise grâce à d'importants investissements en communication, cela réduit la rentabilité du produit. À l'inverse, une faible part de marché peut être profitable pour une entreprise suiveuse qui copie les innovations des leaders à moindre coût et économise ainsi les frais de R&D.
- **La matrice BCG** ne tient pas compte des synergies entre les portefeuilles, activités ou DAS d'une même entreprise. Certains produits peu rentables peuvent entraîner la vente de produits induits (la vente d'une machine à café incite l'achat récurrent des dosettes de la marque). La matrice BCG du groupe Bouygues montre que ce groupe n'a pas de DAS en vache à lait. Par contre la synergie entre les DA est source de création de valeur et de rentabilité.

## Matrice BCG de Bouygues



- La forte présence d'une entreprise sur un marché (part de marché relative >1) n'est pas à elle seule **un Facteur Clé de Succès (FCS)**, il faut qu'elle soit associée à un marché en croissance.
- La croissance d'un marché n'est pas systématiquement un indicateur suffisant. La satisfaction



client, le taux de retour, la qualité de service... sont aussi des éléments qui contribuent à l'augmentation des ventes.

## Les avantages de la matrice BCG

La matrice BCG est un outil simple et facile à comprendre. Elle offre une base de réflexion pertinente aux dirigeants pour orienter leurs choix stratégiques. Elle peut être associée à d'autres outils qui viendront compléter les éléments de réflexion qu'elle apporte.

## Les limites de la matrice BCG

La matrice BCG, bien qu'utile pour la gestion stratégique, présente plusieurs limites :

- Elle **simplifie excessivement la réalité** en ne considérant que la croissance du marché et la part de marché relative,
- Elle **néglige d'autres facteurs importants** comme la rentabilité et l'innovation, et **encourage une vision court-termiste**.
- Elle **repose sur des données statiques**, peut être interprétée subjectivement, et favorise les grandes unités au détriment des niches de marché. Ces limites suggèrent qu'elle doit être utilisée en complément d'autres **outils d'analyse stratégique** pour une évaluation plus complète.

## Quels sont les outils stratégiques complémentaires à la matrice BCG ?

Outil	Description	Complémentarité
<a href="#">Analyse SWOT</a>	Identifie les forces, faiblesses, opportunités et menaces de l'entreprise	Offre une vue interne et externe détaillée, permettant de mieux comprendre les résultats de la matrice BCG.



<b><u>PESTEL</u></b>	Analyse les facteurs politiques économiques, socioculturels, technologiques, environnementaux et légaux.	Fournit un contexte macroéconomique et environnemental pour évaluer les conditions de marché des unités d'affaires.
<b><u>Analyse des cinq forces</u></b>	Évalue l'intensité de la concurrence en analysant cinq forces concurrentielles.	Aide à comprendre les dynamiques de l'industrie et la position compétitive des différentes unités d'affaires.
<b><u>Porteur</u></b>		
<b><u>Analyse VRIO</u></b>	Identifie et analyse les activités internes de l'entreprise pour déterminer les sources de valeur.	Permet de voir comment les différentes activités contribuent à l'avantage concurrentiel et à la rentabilité.

