

**Auteur : Jérôme Baray**

## **La méthode d'analyse de portefeuille**

La méthode d'analyse des portefeuilles issue du monde de la finance<sup>1</sup> puis popularisée par les consultants de cabinets tels que le Boston Consulting Group (BCG), Mc Kinsey ou Arthur D. Little<sup>2</sup> a été adaptée pour cibler les localisations les plus intéressantes ou comparer plusieurs localisations entre elles<sup>3</sup>. En variations verticales, on trouve l'attrait du secteur (attractiveness en anglais) alors qu'en horizontal, on a la force concurrentielle du réseau de points de vente (competitive strenght).

L'attrait du secteur, en l'occurrence le plus souvent de la zone de chalandise, est quantifiable en prenant une combinaison de paramètres comme<sup>4 5</sup>:

- la taille de la zone de chalandise ;
- son taux de croissance ;
- le taux de profit ;
- l'intensité de la concurrence au sein de la zone de chalandise.

Et la force concurrentielle est, elle, une combinaison de :

- la part de marché ;
- la qualité des points de vente (équivalents aux produits) ;
- la réputation des enseignes ;
- l'efficacité promotionnelle.

---

<sup>1</sup> MARKOWITZ H. (1952) Portfolio Selection, *Journal of Finance*, Vol. 7, mars, p.77-91.

<sup>2</sup> KOENIG G. (1990) *Management Stratégique : Visions, Manœuvres et Tactiques*, Nathan.

<sup>3</sup> MAHAJAN V., SHARMA S. et SRINIVAS D. (1985) An Application of Portfolio Analysis for Identifying Attractive Retail Locations, *Journal of Retailing*, vol. 61, n°4, hiver 1985, 19-34.

<sup>4</sup> THIETARD Raymond-Alain (1988) *La Stratégie d'Entreprise*, Mc Graw-Hill.

<sup>5</sup> CLIQUET G. (1992) *Le Management Stratégique des Points de Vente*, Ed. Sirey., p.193

L'exemple ci-dessous montre l'utilisation de la matrice des portefeuilles par le groupe Lévi Strauss, fabricant de Jeans, pour renforcer sa présence dans les pays de distribution où il est le moins bien implanté.

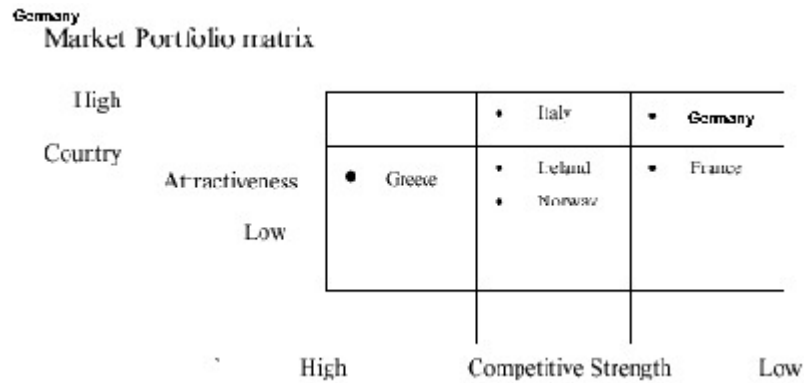


Fig. 2.12 : La matrice de Portfeuille appliquée à l'Europe par le groupe Lévi Strauss<sup>6</sup>

Il n'y a eu cependant aucune étude qui est venue confirmer la validité et l'efficacité de la méthode d'analyse de portefeuille<sup>7</sup>. Certaines études sur les prises de décision ont montré au contraire que l'utilisation de cette méthode aboutissait dans 64 % des cas à la sélection d'un investissement non-rentable et dans 87 % des cas à l'un des investissements les moins rentables.

<sup>6</sup> University of Newcastle upon Tyne, Agricultural Economics & Food Marketing Department (2001) Student Resources, [http://www.ncl.ac.uk/aefm/student\\_resources/aef334/LeviStrauss.pdf](http://www.ncl.ac.uk/aefm/student_resources/aef334/LeviStrauss.pdf)

<sup>7</sup> ARMSTRONG J.S. et BRODIE R.J. (1994) Effects of Portfolio Planning Methods on Decision Making : Experimental Results, *International Research Journal in Marketing* 11, North-Holland, 73-84.